

**Die Möglichkeiten der Rationalisierung
im Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe**

Gert Selowsky

Die Möglichkeiten der Rationalisierung im Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München



vorgelegt von
Diplom-Kaufmann Gert Selowsky

1958

Referent: Professor Dr.Robert Nieschlag

Korreferent: Professor Dr.Guido Fischer

Tag der mündlichen Prüfung: 25.2.1959 (Schlußberatung)

Inhaltsverzeichnis

<u>Teil A: Einführungsteil</u>	<u>Seite:</u>
I. Einleitung	4
II. Begriffsbestimmungen	
1. Der Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe	5
2. Die Möglichkeiten der Rationalisierung	12
III. Die Ziele der Rationalisierung des Einzelhandels	14
IV. Der Mittelbetrieb als Rationalisierungsobjekt	21
<u>Teil B: Wege zur Rationalisierung</u>	
I. Die modernen Betriebsformen des Einzelhandels und ihr Beitrag zu der Rationalisierung des Mittelbetriebes	
1. Wesen und Bedeutung der Betriebsformen	24
2. Die Rationalisierung durch die modernen Betriebsformen in der älteren Entwicklung	
a) Das Waren- und Kaufhaus	28
b) Das Einheitspreis- bzw. Kleinpreisgeschäft	35
c) Das Filialsystem	38
d) Das Versandgeschäft	43
e) Das Etagengeschäft	49
3. Die Rationalisierung durch die modernen Betriebsformen in der neuen Entwicklung	50
a) Der Super Market	51
b) Das Discount House	62
II. Die Organisationsform des Shopping Center	70
III. Die Bedeutung der Selbstbedienung als organisatorische Rationalisierungsmaßnahme für den Mittelbetrieb	76

	<u>Seite:</u>
IV. Die Raumökonomie im Mittelbetriebe	92
V. Das Kontrollwesen im Mittelbetriebe	97
VI. Die Rationalisierung durch die Gruppen- bildung im Handel	101
VII. Die Bedeutung der Sortimentsgestaltung für die Rationalisierung des Mittelbetriebes	117
VIII. Der Einfluß der Personalleistung auf die Rationalisierung des Mittelbetriebes	126
IX. Die Grundsätze für den rationalen Standort des Mittelbetriebes	135

Teil C: Diskussion der Ergebnisse

I. Die Frage der spezifischen Kriterien mit- telbetrieblicher Rationalisierung	146
II. Der Mittelbetrieb - ein Bindeglied der Betriebsgrößen	148
III. Die Frage der Verifizierbarkeit und der Quantifizierbarkeit des Beitrages der mo- dernen Betriebsformen zu der Rationalisie- rung des Mittelbetriebes	151
IV. Die Grenzen der Rationalisierung des Mit- telbetriebes	
1. Die Frage der simultanen Anwendung ver- schiedener Methoden	153
2. Die Erreichbarkeit optimaler Gestaltun- gen	156

Teil D: Schlußteil

I. Zusammenfassung	159
II. Ausblick	164

<u>Literaturangaben</u>	166
<u>Lebenslauf</u>	176

Teil A: Einführungsteil

I. Einleitung

Die Rationalisierung der Einzelwirtschaft war schon immer ein Hauptanliegen der Betriebswirtschaftslehre. Dabei konzentrierten sich die Forschungen zunächst auf die Rationalisierung der Produktionsbetriebe, während die Distributionsseite wenig Beachtung in der wirtschaftswissenschaftlichen Diskussion fand.

Man hat längst erkannt, daß - gesamtwirtschaftlich betrachtet - die Rationalisierung der Erzeugung allein nicht genügt; dies wird ganz offenkundig, wenn wir uns den Anteil der Distributionskosten an den Gesamtkosten eines Gutes vergegenwärtigen, der im groben Durchschnitt aller Branchen auf 40 bis 50 % geschätzt wird. Die Rationalisierung der Distribution hat daher gleichrangig neben derjenigen der Erzeugung in der wissenschaftlichen Forschungsarbeit zu stehen, wenn nicht die Rationalisierung der Produktion durch Unwirtschaftlichkeiten der Verteilung wieder zunichte gemacht werden soll.

Aus dieser Erkenntnis hat man in neuerer Zeit durchaus die Folgerungen gezogen und vielfältige Untersuchungen auf dem Handelssektor angestellt; gleichwohl sieht sich die Betriebswirtschaftslehre des Handels noch einer Reihe bisher ungenügend geklärter Fragenkreise gegenüber. Hinzu kommt, daß in den letzten Jahren neue Vertriebsformen und -methoden bei uns Eingang gefunden haben oder im Begriff sind es zu tun.

Die vorliegende Arbeit hatte die Aufgabe, die Rationalisierungsprobleme des Einzelhandelsbetriebes mittlerer Größe zu erforschen.

Die Bearbeitung des Themas wurde ursprünglich von Herrn Prof.Dr.Dr.h.c. Karl Rößle genehmigt. Nach dem Hinscheiden von Herrn Prof.Dr.Dr.h.c. Karl Rößle wurde die Arbeit unter Leitung von Herrn Prof. Dr.Robert Nieschlag durchgeführt. Für alle freundlicherweise erteilten Ratschläge sei an dieser Stelle der aufrichtige Dank des Verfassers zum Ausdruck gebracht.

II. Begriffsbestimmungen

1. Der Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe

Für den Einzelhandel im allgemeinen gibt es zwei weitere synonyme Bezeichnungen: Kleinhandel und Detailhandel. Letztere ist heute noch besonders im schweizerischen Sprachgebrauch üblich. Gegen den Begriff Kleinhandel ist einzuwenden, daß er mißverständlich ist, weil er die Vorstellung einer Handelstätigkeit in kleinem Rahmen vermittelt. Die Bezeichnung Detailhandel ist begrifflich sehr klar; sie wird in der älteren Literatur auch durchaus angewandt. Noch Hirsch¹⁾ gibt ihr vor der Benennung Einzelhandel den Vorzug, da man unter Einzelhandel den Handel einzelner im Gegensatz zum Markthandel oder den Handel mit einzelnen Stücken verstehen könne. Wir schließen uns hier jedoch dem Sprachgebrauch an, der seit der Gründung der Spitzenorganisation der Händler als Hauptgemeinschaft des Einzelhandels im Jahre 1919 sich mit Einzelhandel allmählich vollständig durchgesetzt hat.²⁾

Der Einzelhandel stellt die letzte Handelsstufe dar; oder wenn man den Verbraucher als letztes Glied hinzunimmt, so kann man mit Seyffert³⁾ sagen, daß er "das vorletzte Glied in der die Güter bewegenden Kette ist, die vom Endproduzenten bis zum letzten Verwender, dem Verbraucher, führt." Aufgabe des Einzelhandels ist die Herstellung der organisierten wirtschaftlichen Verbindung zwischen dem Angebot von Fertigfabrikaten und dem der menschlichen Bedürfnisbefriedigung unmittelbar dienenden Konsum. Für diesen Handel mit dem letzten Verbraucher hält Lampe⁴⁾ die Bezeichnung "Letzthandel" für angebracht - eine Terminologie, die, obwohl sie das Wesentliche trifft, sich nicht eingebürgert hat.

Der Einzelhandel als letzte Handelsstufe umfaßt die mannigfachsten Träger dieser Wirtschaftsfunktion. Die Vielgestal-

1) Julius Hirsch: Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Grundriß der Sozialökonomik, V.Abt.II.Teil, 2.Aufl., Tübingen 1925, S.221.

2) Vgl. Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, 2.Auflage, Köln-Opladen 1955, S.194.

3) Ebenda.

4) Adolf Lampe: "Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Ein-

tigkeit in dieser Wirtschaftsgruppe ist besonders groß.¹⁾ Dies hindert uns jedoch nicht, den Einzelhandel einheitlich als letzte Handelsstufe zu definieren, da allein auf seine Funktion innerhalb der Volkswirtschaft abgestellt werden muß.

Gegenstand der vorliegenden Untersuchung sind jedoch nur Einzelhandelsbetriebe im Sinne örtlich feststehender Betriebs- und Arbeitsstätten, so daß alle anderen Gruppen des Einzelhandels, wie z.B. der ambulante Handel oder die Verkaufsstände, hier auszuklammern sind.

Weiterhin beschränken wir uns auf den Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe, dessen spezielle Kennzeichen in dem hier gebrauchten Sinne nun herauszuarbeiten sind. Nicht um eine Definition des Mittelbetriebes schlechthin bemühen wir uns, sondern um die Begriffsbestimmung des Mittelbetriebes im Einzelhandel, genauer - im westdeutschen Einzelhandel unserer Zeit.

Die Umschreibung einer Betriebsgrößengruppe im Einzelhandel begegnet grundsätzlichen Schwierigkeiten, da solche Größengriffe stets etwas Relatives sind und an den Gesamtverhältnissen zu messen sind. So versteht man in den USA unter "small business" Betriebsgrößen, die in Deutschland als Mittel- oder Großbetrieb angesprochen werden. Das gilt aber nicht nur bei internationalen Vergleichen; dieselbe Relativität der jeweiligen Betrachtungsweise wird offenbar, wenn

Forts.v.S.5:
zelhandels", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben von Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932, S.777.

- 1) So teilt die Arbeitsstättenzählung vom 13.Sept.1950 den Einzelhandel in folgende Gruppen auf:
- a) Ladengeschäfte (aller Betriebsgrößen)
 - b) Etagengeschäfte
 - c) Handel in der Wohnung
 - d) Versandgeschäfte
 - e) Verkaufsstände
 - f) Ambulante Händler
 - g) Handel ab Lager

Unterschiedlich kann auch der wirtschaftliche Betriebsträger sein. Erich Kosiol: "Systematik der Betriebsformen", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.42f., unterscheidet

- a) von Händlern,
- b) von Produzenten,
- c) von Konsumenten getragenen Einzelhandel.

wir feststellen, daß in der kleinen Landstadt das maßgebliche Textilgeschäft mit fünf Beschäftigten und einem Jahresumsatz von DM 200.000.-- als Großbetrieb angesehen wird, während sich die gleiche Betriebsgröße im Geschäftszentrum einer Großstadt als Kleinbetrieb ausnehmen muß. Wären demnach die Betriebsgrößen nach dem jeweiligen Standort zu differenzieren? Außerdem spielt die betreffende Einzelhandelsbranche und die jeweilige Betriebsform noch eine Rolle. Auch der Standpunkt des Betrachters ist bei der Zuordnung zu einer Betriebsgrößengruppe von Bedeutung. Gruppiert man die Mittelbetriebe zu den Kleinbetrieben, so kommt man zu einer anderen Definition, als wenn man sie mit den Großbetrieben verknüpft.¹⁾

Es kann hier jedoch nicht unsere Aufgabe sein, festzustellen, was in jeder einzelnen Branche bei einem bestimmten Standort und einer bestimmten Betriebsform als mittlere Betriebsgröße in Ansehung aller anderen Betriebe der gleichen Art anzusprechen ist, zumal statistische Unterlagen hierüber durchaus fehlen. Der Wert einer solchen Kasuistik wäre auch zweifelhaft, da sie eine einheitliche Behandlung der zu lösenden Fragen nicht erleichtern würde.

Es gilt daher, Kriterien zu finden, die für den Mittelbetrieb im Einzelhandel allgemein charakteristisch sind. Wir haben dabei das Feld auf der einen Seite nach den Klein- und Kleinstbetrieben hin abzugrenzen und auf der anderen Seite nach den Groß- und Riesenbetrieben. Zwar sind die Übergänge zwischen den verschiedenen Betriebsgrößen durchaus fließend; es lassen sich jedoch folgende Gruppen von vornherein als nicht zu den Mittelbetrieben gehörig ausscheiden: einerseits die Kümmerformen, die Seyffert²⁾ als Minderbetriebe bezeichnet, für die ein Jahresumsatz unter DM 20.000.-- und die nebenberufliche Ausübung der Einzelhandelstätigkeit kennzeichnend sind sowie darüber hinaus die Kleinbetriebe ganz allgemein; andererseits die Großwarenhäuser, die Großver-

1) "Zu der Gruppe der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels rechnet man im allgemeinen alle Betriebe mit mehr als 1 Million DM Umsatz", sagt die Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e. V. (Geschäftsbericht 1957, S.29).

2) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.219.

sandhäuser, die Konsumgenossenschaften und die großen Mas-
senfilialunternehmen als bedeutendste Repräsentanten der
Großbetriebe.

Wenn zunächst versucht werden soll, den Mittelbetrieb zah-
lenmäßig zu umschreiben, so sind folgende vier Merkmale hier-
zu am besten geeignet:

1. die Gesamtbeschäftigtenzahl;
2. die Gesamtquadratmeterzahl;
3. der Durchschnittsumsatz;
4. das Gesamtkapital.

Die Gesamtbeschäftigtenzahl umfaßt auch die nicht im Verkauf
tätigen Personen. Der Beschäftigtenzahl als Größenmerkmal
ist immer größte Beachtung geschenkt worden. "Wenngleich im
Einzelhandel zwischen der Umsatzentwicklung und der Anzahl
der beschäftigten Personen eine gewisse Parallelität besteht
im Gegensatz zu Industrie und Handwerk, wo die Erzeugungs-
leistung je Beschäftigten infolge der stärkeren Mechanisie-
rung weit schneller wächst als die Verteilungsleistung im
Handel, verdient die Personalgröße als Bestimmungsfaktor
der Betriebsgröße wegen ihrer größeren Beständigkeit den
Vorzug."¹⁾ Traditionsgemäß werden in der Statistik Betriebe
mit 6-50 Angestellten als Mittelbetriebe bezeichnet. Es ist
jedoch darauf hinzuweisen, daß die Bedeutung der Beschäftig-
tenzahl als Größenmerkmal im Einzelhandel mit der Entwick-
lung der Selbstbedienung etwas zurückgegangen ist.

Die Gesamtquadratmeterzahl schließt auch die Nichtverkaufs-
fläche mit ein. Sie ist gleichfalls ein wichtiges Betriebs-
größenmerkmal, denn "die Betriebsräume schaffen die Voraus-
setzungen zur Erfüllung der einzelhändlerischen Aufgabe."²⁾

Der Durchschnittsumsatz gibt ebenso einen beachtlichen An-
haltspunkt für die Betriebsgröße. Wenngleich wir dem Ein-
wand Riepen³⁾ zustimmen, daß ein Umsatz von DM 10.000.--
in einer Zeiteinheit ganz verschieden in Bezug auf die Größe
eines Betriebes zu werten ist, je nachdem es sich z.B. um
Lebensmittel, Möbel oder Kurzwaren handelt, wird der Umsatz

1) Hans Riepen: "Die Betriebsgrößen im Einzelhandel", Hand-
buch des Einzelhandels, a.a.O., S.131f.

2) Gerhard Schreiterer: Raumökonomie im Einzelhandel, Düssel-
dorf 1955, S.5.

3) Hans Riepen, a.a.O., S.131.

hier dennoch als Maßstab herangezogen. Dies ist berechtigt, weil sehr weite Schwankungsbreiten gewählt werden in Berücksichtigung der Tatsache, daß die mittleren Betriebsgrößen sehr vielgestaltig sind und ihrerseits wieder in "untere, mittlere und obere" Mittelbetriebsgrößen unterteilt werden könnten. Abgegrenzt wird weiterhin zwischen den Branchen des täglichen Bedarfes einerseits und denen des periodischen bzw. aperiodischen Bedarfes andererseits im Sinne Julius Hirschs.¹⁾ Bei den Branchen des täglichen Bedarfes wird außerdem die Organisationsform der Selbstbedienung gesondert betrachtet.

Ergänzend ist als viertes Größenmerkmal das Gesamtkapital der Unternehmung heranzuziehen. Mit der zunehmenden Kapitalintensität durch die moderne Entwicklung hat die Aussagekraft des Gesamtkapitals im Einzelhandel in unserem Zusammenhang zugenommen.

Die gewählten Zahlenwerte für den Mittelbetrieb des Einzelhandels beanspruchen Gültigkeit sowohl für das Fachgeschäft üblicher Organisation wie auch für die modernen Betriebsformen des Einzelhandels, - mit Ausnahme des in Westdeutschland nicht eingeführten Discount House -, ohne jedoch für die einzelnen Betriebsformen die charakteristische Betriebsgröße darzustellen. Die unteren Größenwerte der kleinen Mittelbetriebe sind überhaupt nur für das Einzelfachgeschäft, das kleine Etagegeschäft und das kleine Versandgeschäft kennzeichnend. Für das Versandgeschäft als Betriebsform entfällt die Kennzahl der Gesamtquadratmeterzahl, da sie mit Rücksicht auf die andersgeartete Betriebsstruktur in unserem Zusammenhang keine Aussagekraft haben kann. Für alle übrigen

1) Julius Hirsch: Der moderne Handel, a.a.O., Tübingen 1925, S. 231.

Allerdings unterteilt Julius Hirsch die Branchen nur in zwei Gruppen, nämlich in diejenigen der Güter des täglichen Bedarfes und in diejenigen der Güter des periodischen Bedarfes. Aus der Gruppe des periodischen Bedarfes wird gewöhnlich eine Untergruppe 'aperiodischer Bedarf' ausgesondert; diese betrifft unregelmäßig auftretenden Sonderbedarf wie z.B. Möbel oder Juwelierwaren im Gegensatz etwa zu Damenoberbekleidung. Vgl. auch die amerikanische Unterteilung in "convenience goods" und "shopping goods".

modernen Betriebsformen in mittlerer Betriebsgröße gelten vor allem die oberen Größenwerte. Dabei sind wir uns bewußt, daß wir von diesen Betriebsformen jeweils nur die kleineren Größengruppen erfassen und unseren Begriffe der mittleren Betriebsgröße des Einzelhandels im allgemeinen zuordnen.

Bei den angeführten Ziffern handelt es sich um Durchschnittsrelationen, deren Randwerte nicht als völlig starr anzusehen sind. Dies gilt mithin auch für die aus ihnen zu ermittelnden Leistungskennziffern.¹⁾ Die Übergänge zum Kleinbetrieb auf der einen und zum Großbetrieb auf der anderen Seite sind durchaus fließend, so daß jede zahlenmäßige Fixierung des Mittelbetriebes problematisch ist. Dies zeigt sich besonders auch bei der gewählten Obergrenze der Beschäftigtenzahl von 50 Personen hinsichtlich der Branchenunterschiede. Diese Belegschaftszahl ist z.B. einerseits für ein Schreibwarengeschäft, ein Juweliergeschäft oder auch eine Möbelfhandlung recht groß; andererseits erscheint sie für ein Textilsortimentgeschäft oder für einen Filialbetrieb der Lebensmittelbranche durchaus nicht als hoch. Es ist aber notwendig, irgendwo eine Grenze zu ziehen, die möglichst allen Branchen weitgehend gerecht wird.

Die Zahlen sollen eine allgemeine Größenvorstellung von dem Mittelbetrieb des Einzelhandels vermitteln, wie er fortan zu verstehen ist.

1) Als Vergleichsmaßstab für die Leistungskennziffern Absatz je beschäftigte Person und Absatz je Quadratmeter sei verwiesen auf:

Schriften zur Handelsforschung, Nr.1: Beschaffung, Lagerung, Absatz und Kosten des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1949, 1950 und 1951, Köln-Opladen 1953, Tab.24 u. 26.

Schriften zur Handelsforschung, Nr.7: Beschaffung, Lagerung, Absatz und Kosten des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1952, 1953 und 1954, Köln-Opladen 1956, Tab.24 u. 26.

Für das Jahr 1956: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 10.Arbeitsbericht 1957, Köln, S.141ff.

Für Selbstbedienungsläden: K.H.Henksmeier: "Betriebsvergleich der Selbstbedienungsläden im Lebensmittelhandel", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.3, Köln, März 1958, S.3.

Der Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe

	Branchen mit Waren des täglichen Bedarfes		Branchen mit Waren des periodischen bzw. aperiodischen Bedarfes
	Bedienung	Selbstbedienung	Bedienung
Gesamtbeschäftigtenzahl	6-50	6-35	6-50
Gesamtqm-Zahl	70-500	80-600	100-600
Ø-Umsatz in 1000 DM, p.a.	200-1750	250-2500	250-2000
Gesamtkapital in 1000 DM	60-500	80-700	60-700

Darüber hinaus sehen wir im Anschluß an Seyffert¹⁾ als entscheidendes Merkmal des Mittelbetriebes die Überschaubarkeit durch den Betriebsleiter an, während die Fragen der Kapitalpflege und -verwaltung nicht so wie beim Großbetrieb im Vordergrund stehen. Dabei kann der Betrieb neben den Kleinbetrieben sehr bedeutenden Umfang annehmen. Auch das im Vergleich zu den Großbetrieben persönlichere Verhältnis zwischen Inhaber und Angestellten erachtet Seyffert zutreffend als ein Kennzeichen des Mittelbetriebes. Mit den Kleinbetrieben haben die Mittelbetriebe gemein, daß ein solches persönlicheres Verhältnis auch gegenüber der Kundschaft weitgehend noch erhalten geblieben ist, was bei den Großbetrieben im allgemeinen nicht mehr der Fall ist.

Der Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe in unserem Sinne deckt sich jedoch nicht ganz mit dem mittelständischen Einzelhandelsbetrieb, da die mittelständischen Betriebe des Einzelhandels auch die Mehrzahl der Kleinbetriebe mit um-

1) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 341.

fassen¹⁾. Außerdem dürften die von uns gewählten oberen Grenzen des Mittelbetriebes den ursprünglich mittelständischen Betriebsgrößencharakter bereits etwas überschritten haben. Der Verfasser hält auch eine scharfe Trennung der Betriebsgrößenklassen nach der Wirtschaftsgesinnung - mittelständisch oder kapitalistisch - oder auch im Sinne Rößles²⁾ nach zugrundeliegenden Wirtschaftsprinzipien in unserem Zusammenhang nicht für zweckmäßig. Gerade bei den Mittelbetrieben tritt das "mittelständische Bewußtsein" alter Prägung mehr und mehr in den Hintergrund zu Gunsten eines betriebswirtschaftlichen, rechenhaften, fortschrittlichen und den "kapitalistischen Methoden" der Großbetriebe gegenüber aufgeschlossenen, lernbegierigen Geistes.³⁾

2. Die Möglichkeiten der Rationalisierung

Rationalisierung im allgemeinen ist die Durchführung von Maßnahmen zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolges einer Betriebswirtschaft. Sie versucht, "auf ihrem Gebiete in geistiger Durchdringung aller Bedingtheiten Verfahren auszubilden und anzuwenden, die die gesetzten Zwecke so vollkommen wie möglich erreichen lassen."⁴⁾

-
- 1) Durchaus nicht alle Kleinbetriebe des Einzelhandels zählen zum Mittelstand. Eine Abgrenzung des Mittelstandes "nach unten" hat Fritz Marbach versucht (Theorie des Mittelstandes, Bern 1942). Eine soziologische Einteilung in drei "Stände" ist stets auf Schwierigkeiten gestoßen. Sie ist heute fragwürdiger denn je angesichts des gesellschaftlichen Aufrückens der Arbeitnehmerschaft und des relativen gesellschaftlichen Zurückbleibens verschiedener sog. mittlerer oder oberer Schichten unserer modernen Gesellschaft.
 - 2) Karl Rößle (Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart 1956, S.42ff.) unterscheidet folgende Wirtschaftsprinzipien: 1. das erwerbswirtschaftliche: a) das einkommenswirtschaftliche, b) das kapitalwirtschaftliche; 2. das genossenschaftliche; 3. das gemeinwirtschaftliche Wirtschaftsprinzip.
 - 3) Siehe hierzu auch den Bericht über den Europäischen Mittelstandskongreß: "Der Mittelstand hat keine Angst vor großen Brüdern", Handelsblatt, Düsseldorf, Beilage 'Der Deutsche Handel', v.19.5.1958.
 - 4) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.354.

Die Wirtschaftsrationalisierung, für die Seyffert auch die Bezeichnung Ökonomisierung verwendet, soll im Gesamtergebnis die Bedürfnisbefriedigung des Konsumenten vollkommener als bisher ermöglichen. Dieser volkswirtschaftliche Gesichtspunkt ist das entscheidende Kennzeichen jeder echten Rationalisierung und hat das Ziel auch aller betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsbemühungen zu sein. Da optimale Gestaltungen nie völlig zu erreichen sein werden, ist die Rationalisierung als eine Daueraufgabe zu begreifen, die nicht nur dem Handel gestellt ist.

Die Möglichkeiten der Rationalisierung werden sowohl rückblickend in der Geschichte des modernen Handels als auch in Ansehung der neuen Entwicklung vorausschauend untersucht. Soweit die Untersuchung etwaiger Rationalisierungsmöglichkeiten in den verschiedenen Zweigen des betrieblichen Rechnungswesens in die Erörterung rein betriebstechnischer Fragen hineinführen würde, liegt eine Behandlung außerhalb unseres Aufgabenkreises, der das Grundsätzliche in den Vordergrund stellt.

Da jede betriebliche Maßnahme in gewissem Umfange erfolgswirksam sein kann, ließen sich Rationalisierungsmöglichkeiten auch bei den zahllosen kleinen Einzelvorgängen der täglichen Betriebspraxis untersuchen. Eine solche Kasuistik ist jedoch nicht Gegenstand unserer Betrachtung.

Es geht uns vielmehr darum, die Rationalisierungsmöglichkeiten in größeren Gruppen zusammenzufassen und das Wesentliche herauszustellen. Die Verhältnisse des Einzelbetriebes sind stets etwas abweichend von denjenigen jedes anderen. Auf den Einzelfall sind daher die allgemeinen Erkenntnisse jeweils anzupassen; nur so können sie richtig angewandt werden. Wenn es gilt, allgemeingültige Aussagen zu machen, dann ist eine Konzentration der Untersuchung auf diejenigen Rationalisierungsmöglichkeiten erforderlich, die von genereller Bedeutung sind und einen echten Fortschritt in der gesamten Handelsrationalisierung bringen können.

III. Die Ziele der Rationalisierung des Einzelhandels

Die Distributionskosten haben einen starken Anteil an den Gesamtkosten eines Erzeugnisses. Er ist branchenweise unterschiedlich, erreicht aber und übersteigt bisweilen die Hälfte der Gesamtkosten. In die Distributionskosten sind alle Kosten des industriellen Vertriebes und sämtliche Handelsspannen einzuschließen. Dieser hohe Kostenanteil der Verteilung war und ist Gegenstand vielfältiger Kritik. Jeder Rationalisierungserfolg der Produktion werde durch die Distribution praktisch wieder zunichte gemacht - so lautet die Argumentation - er könne so dem Konsumenten nicht zugute kommen. Schmalenbach spricht geradezu von einem Versagen der Distribution und neigt daher planwirtschaftlichen Eingriffen zu.¹⁾

Von einem Versagen der Distribution kann allerdings keine Rede sein. Für einige Branchen gewähren die Untersuchungsergebnisse des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln einen interessanten Einblick in die Kostenverhältnisse.²⁾ Danach ergeben sich einschließlich Umsatzsteuerbelastung Gesamtvertriebskostenquoten von 48,6 % bei Hausratwaren, 40,8 % bei Textilien, 42,6 % bei Lederwaren und 34,4 % bei Schuhen. Die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels stellt fest, daß diese Ziffern vergleichsweise weit hinter der durchschnittlichen Gesamtvertriebskostenquote in den USA mit ca. 60 % zurückbleiben. Sie kommt zu dem Ergebnis, "daß sich die auf den Groß- und Einzelhandel entfallenden Anteile der Distributionskosten in einem volkswirtschaftlich durchaus vertretbaren Rahmen halten."³⁾

1) Eugen Schmalenbach: Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln-Opladen 1949, S.57ff.

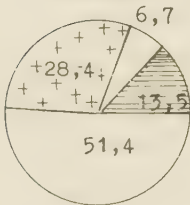
2) Sonderheft 6 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung: Wege und Kosten der Distribution der Hausratwaren im Lande Nordrhein-Westfalen, Köln-Opladen 1955.

Sonderheft 7 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung: Wege und Kosten der Distribution der Textil-, Schuh- und Lederwaren, Köln-Opladen 1956.

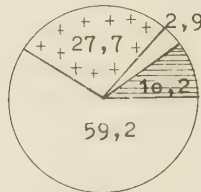
3) Siehe Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 9.Arbeitsbericht 1956, Köln, S.125f.

Produktionskosten und Distributionskosten
in % des Konsumentenkaufpreises

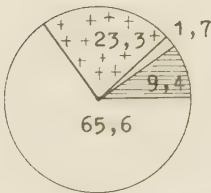
Hausrat



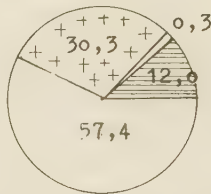
Textilien



Schuhe

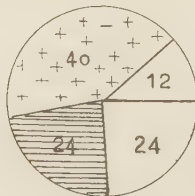


Lederwaren



Produktionskostenanteil des Erzeugers	
Distributionskostenanteil des Erzeugers	
Distributionskostenanteil des Großhandels	
Distributionskostenanteil des Einzelhandels	+++++

Es kann andererseits keinem Zweifel unterliegen, daß die anteiligen Distributionskosten vielfach wesentlich höher sind, als diese Untersuchungsergebnisse zeigen. Als ein allerdings besonders hervorstechendes Beispiel sei daher der Distributionskostenanteil einer Marken Zahnpasta angeführt, der sich auf insgesamt 76 % bezieht.¹⁾



1) Siehe Erich Gutenberg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II.Bd. -Der Absatz-, 2.Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1956, S.87.

Nun stehen Produktions- und Distributionskosten in gewisser Abhängigkeit zu einander. Während die Massenproduktion die Herstellungskosten pro Stückeinheit laufend senken konnte, war eine entsprechende Kostensenkung bei der Verteilung bisher nicht oder kaum möglich. Schon dadurch ist der Anteil der Verteilungskosten an den Gesamtkosten relativ angestiegen. Die Anforderungen an die Distributionsleistungen sind mit der Spezialisierung der Produktion gestiegen. "So entsprechen oft zwangsläufig der billigeren Herstellung die höheren Handelskosten."¹⁾ Verstärkte Verkaufsanstrengungen zum Zwecke des Massenabsatzes verursachen wachsende Kosten.

Damit ist aufgezeigt, welche Bedeutung der Handelsrationalisierung in der modernen Volkswirtschaft beigelegt werden muß. Wie aber kommen wir dem gesamtwirtschaftlichen Ziele der Herabsetzung der Distributionskosten, genauer - der Verminderung der Handelskosten auf der letzten Handelsstufe, dem Einzelhandel, mit dem wir uns ja ausschließlich zu befassen haben, entscheidend näher?

Es ist die Frage zu prüfen, ob die Beseitigung der teilweise im Einzelhandel vorherrschenden Übersetzung bzw. die Ausschaltung unwirtschaftlicher Betriebe zu einer Verminderung der Verteilungskosten beitragen würde oder nicht. Das Ausmaß der Übersetzung mit Einzelhandlungen ist örtlich und branchenmäßig sehr verschieden; durchaus nicht überall kann von Übersetzung gesprochen werden - in neuen Siedlungen und bevölkerungsmäßig wachsenden Gebieten liegt vielfach das Gegenteil von Übersetzung vor. Im ganzen gesehen ist gleichwohl das Übersetzungsproblem gegeben, wenn es auch in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwunges kaum Beachtung findet. Wenn dem so ist, kann man die Frage aufwerfen, welche Betriebe sich der Tendenz nach zahlenmäßig vermindern sollten - die großen, die mittleren oder die kleinen oder bestimmte Betriebsformen? Daß eine zahlenmäßige Verminderung der Großbetriebe unserem Anliegen der Herabsetzung der Distributionskosten nicht dienlich ist, ergibt

1) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.357.

sich aus der Tatsache, daß gerade die Großbetriebe immer am rationellsten gearbeitet haben und von ihnen hinsichtlich der Verbesserung der Distribution wichtigste Anregungen gekommen sind. Auch empirisch läßt sich dies nachweisen, wenn wir auf die Wirkung der aus einer falsch verstandenen Mittelstandspolitik heraus getroffenen großbetriebsfeindlichen Maßnahmen während des Dritten Reiches verweisen. Daher können nur leistungsschwache, lebensunfähige Betriebe "ausschaltbereit" in dem Sinne sein, daß sie im freien Wettbewerb in keiner Weise bestehen können und ihnen wirtschaftspolitische Fürsorge nicht zuteil wird.

Keinesfalls soll jedoch hier die Bedeutung der Kleinbetriebe im Einzelhandel verkannt werden. Sind doch nach der Arbeitsstättenzählung von 1950 von den rund 700.000 Verkaufsstellen (Einzelhandlungen und Handwerkshandel in Läden), die das Verteilungsnetz im Bundesgebiet bilden, bei den Einzelhandlungen 98 % der Betriebe solche mit bis zu neun Beschäftigten¹⁾, also Kleinbetriebe und kleine Mittelbetriebe.

Die Frage, ob die Vielzahl der Klein- und Kleinstbetriebe die Distribution der Tendenz nach verteuert, wird gelegentlich verneint. Es ist auf das volkswirtschaftliche Erfordernis der großen Streuung der Verkaufsstellen besonders mit Gütern des täglichen Bedarfes hinzuweisen. Dieser Aufgabe werden die Kleinbetriebe am erfolgreichsten gerecht. Sie beziehen häufig Standorte, die Mittel- und Großbetriebe niemals wählen könnten, weil die Absatzmöglichkeiten daselbst zu klein sind. Ungünstige Standorte bedeuten aber andererseits niedrige Mietkosten. Auch die Lohnkosten der Klein- und Kleinstbetriebe liegen im allgemeinen günstig, weil die unterbezahlte oder gar unbezahlte Arbeit der Familienmitglieder eine große Rolle spielt. Kienzerle²⁾ führt den Erfolg der Kleinbetriebe vor allem auf die fast unbegrenzte Überstundenarbeit des Inhabers und seiner Familie zurück. Noch nach Geschäftsschluß werden so die Verwaltungsarbeiten, Lagerarbeiten, Dekoration und vieles andere er-

1) Vgl. Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.238.

2) Wolfgang Kienzerle: Die Beziehungen zwischen Betrieb und Haushalt des mittelständischen Einzelhändlers, Diss. Königsberg 1938, S.30f.

ledigt. Lampert¹⁾ hält eine gesamtwirtschaftlich kostensteigernde Wirkung auch der Zwerg- oder "Halbbetriebe" nicht für gegeben. "Aus dem hohen Anteil der ländlichen Einzelhandelsbetriebe, die als Zuerwerbs- bzw. Nebenerwerbswirtschaften geführt werden, resultiert auch in Verbindung mit bescheidener Lebensführung eine besondere Krisenfestigkeit ländlicher Kleinst- und Kleinbetriebe." "Es besteht kein Zweifel, daß die Kosten für die einzelhändlerische Tätigkeit höher sein würden, als sie es sind, wenn diese Betriebe nicht als Zu- oder Nebenerwerbsbetriebe, sondern ausschließlich hauptberuflich geführt werden müßten, ohne daß dabei auf ihre Leistungen verzichtet werden könnte." Darüber hinaus werde gerade auf dem Lande in der Regel die Initiative zu möglichen Preiserhöhungen nicht ergriffen.

Nun sollte man grundsätzlich meinen, daß die Übersetzung eines Wirtschaftszweiges nicht verteuern wirkt, sondern daß sich der Wettbewerb verschärft und genau das Gegenteil erfolgt. Dies ist nun aber vor allem bei den Kleinbetrieben des Einzelhandels nicht der Fall, worauf Nieschlag nachdrücklich hinweist. "Die Übersetzung hat im Handel, ganz ähnlich wie die übergroßen Kapazitäten in der Industrie, Marktformen entstehen lassen, die dieser Situation Rechnung tragen und die auf Teilgebieten des Handels eine weitgehende Ausschaltung, mindestens eine Abschwächung des Wettbewerbs bedeuten."²⁾ Denn der Handel eines Ortes ist sich nach Nieschlag bewußt, daß seine Absatzmöglichkeiten durch die Einwohnerzahl und deren Einkommen und Verbrauchsgewohnheiten begrenzt sind. Je mehr Betriebe sich in dieses Volumen teilen, umso kleiner muß der Umsatz je Betrieb werden und umso höher muß die Spanne sein, die dem einzelnen Betrieb ein Fortbestehen ermöglicht und dem Inhaber und seiner Familie den Lebensunterhalt sichert. Hierin sind sich alle kleinen Händler einig; und "wer diese sozialen Bindungen mißachtet, also 'nicht Disziplin hält' und sich zum Wettbewerbsprinzip bekennt, stellt sich außerhalb der sog. Standesgemeinschaft." Allerdings gilt dies im wesentlichen

1) Karl Heinz Lampert: Strukturwandlungen des deutschen Einzelhandels, Diss. Erlangen 1956, S.80ff.

2) Robert Nieschlag: Die Gewerbefreiheit im Handel, Köln-Opladen 1953, S.55f.

nur bei örtlich begrenzten Absatzmärkten, die wir besonders bei Gütern des täglichen Bedarfes antreffen.

Spoerry¹⁾ weist auf den fixen Charakter der meisten Kostenbestandteile im Einzelhandel hin, so daß die Kostenbelastung pro Wareneinheit mit sinkenden Umsätzen rasch ansteigt, was für alle Betriebe eine vergrößerte Handelsspanne notwendig macht, damit noch die Kosten gedeckt werden können. Daraus zieht auch Spoerry die Folgerung, daß eine Betriebsvermehrung kostenerhöhend wirkt, wenn nicht gleichzeitig eine Umsatzvermehrung erreicht wird, und daß die Wirtschaftlichkeit der einzelnen Einzelhandelsbetriebe durch Herabsetzung des betrieblichen Ausnutzungsgrades verringert wird mit der Folge einer allgemeinen Erhöhung der Verteilungskosten.

Der im Interesse der Handelsrationalisierung erwünschte verstärkte Verdrängungsprozeß der Grenzbetriebe wird durch die vertikale Preisbindung sehr erschwert. Während für die fortschrittlichen "Richtungsflügel" im Einzelhandel die Preisunterbietung das wichtigste Mittel zur Erweiterung des Absatzradius ist, äußert sich nach Hoppmann²⁾ der Nicht-Preiswettbewerb darin, daß die Absatzradien geringer werden, was den kostenumgünstigen Klein- und Kleinstbetrieben zugute kommt. Andererseits wird durch die Verhinderung der Preisunterbietung der Zugang zum Einzelhandel mit vorwiegend preisgebundenen Artikeln besonders attraktiv. Soweit diese Artikel mit überhöhten Spannen ausgestattet sind, tragen sie wesentlich zur Hypertrophie der begünstigten Einzelhandelsbranchen bei. Daher folgert Hoppmann zutreffend, daß der Prozeß der Übersetzung des Einzelhandels mit Klein- und Kleinstbetrieben durch die vertikale Preisbindung verschärft wird.

Kleinbetriebe dieser Art arbeiten demnach nach dem Grundsatz: kleiner Umsatz - großer Nutzen. So sagt auch Marbach:³⁾

1) Heinrich Spoerry: Das Problem der Handelsrationalisierung in grundsätzlicher Betrachtung, Diss. Genf 1932, S.68.

2) Erich Hoppmann: Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957, S.51.

3) Fritz Marbach: Theorie des Mittelstandes, Bern 1942, S.283f. u. 317.

"Ein schöner Teil der preislichen Belastung des mittelständischen Handels gegenüber den Großfirmen des Detailhandels beruht auf der Größe desjenigen Teiles der Handelsmarge, der nur zufolge der Kleinheit der Umsätze zur Kalkulation gelangen muß." Die Erhalter dieser leistungsschwachen Kleinbetriebe sind nach Marbach einerseits die Konkurrenten und andererseits die Konsumentenschaft. Die ersteren zufolge des kostenprogressiv wirkenden Umsatzentzuges, die letztere zufolge der durch die Umsatzverzettelung hervorgerufenen höheren Preise.

Es handelt sich also nicht um die Frage, ob die Kleinbetriebe bewußt verteuern wollen oder ob ihre Betriebskosten relativ zu hoch liegen, sondern vielmehr um die Tatsache, daß sie - begrenzte lokale Absatzmärkte vorausgesetzt - im "Schatten des Wettbewerbes" arbeiten, was im Falle der Übersetzung in der behaupteten Weise kostenerhöhend wirken dürfte. Die Frage, ob Übersetzung vorliegt, kann niemals allgemein beantwortet werden, sondern ist von Fall zu Fall zu prüfen.

Der Handelsrationalisierung geht es gesamtwirtschaftlich um die Senkung der Distributionskosten¹⁾, einzelwirtschaftlich um die Hebung der Rentabilität und der Leistungskraft der lebensfähigen Betriebswirtschaften. In diesem Sinne sagt Nieschlag:²⁾ "Eine Entwicklung, die die Zahl der 'Nachbarschaftsläden', also die Überzahl der leistungsschwachen Kleinbetriebe reduziert, würde den Einzelhandel von einer schweren Last befreien und damit auch dem Mittelstand, also jenen Schichten, denen ein Kapital mittlerer Größe³⁾ zur Verfügung steht, bedeutende Möglichkeiten eröffnen." Die Ziele der Rationalisierung des Einzelhandels können mit Spoerry⁴⁾ wie folgt zusammengefaßt werden: "Eine relative Verminderung

1) Im folgenden wird nur die Rationalisierung der Distribution im Bereiche der letzten Handelsstufe, dem Einzelhandel, untersucht, nicht jedoch in der Absatzwirtschaft in ihrer Gesamtheit.

2) Robert Nieschlag: Die Gewerbefreiheit im Handel, a.a.O., S.49.

3) Gemeint ist ein sog. Arbeitseigentum i.S. Fritz Marbachs (Theorie des Mittelstandes).

4) Heinrich Spoerry, a.a.O., S.74.

der Anzahl und bessere Ausnutzung der bestehenden Betriebe, die Verteilung der Kosten auf einen größeren Umsatz und eine dementsprechende Verminderung der Handelsspanne. Für die Konsumenten soll eine Ermäßigung der Verbraucherpreise und damit größere Kaufmöglichkeit resultieren, für das Unternehmen ein größerer Absatz und eine wohlfundierte Prosperität bei kleinem Nutzen am Stück, aber Gewinn durch den großen Umsatz."

Damit sind die - zweifellos nicht problemfreien - Ziele der gesamtwirtschaftlichen Handelsrationalisierung aufgezeigt, und es wird erkennbar, daß die betriebswirtschaftliche Rationalisierung, die vom Einzelbetrieb ihren Ausgangspunkt zu nehmen hat, gerade für Einzelhandelsbetriebe mittlerer Größe besonders fruchtbar zu werden verspricht.

IV. Der Mittelbetrieb als Rationalisierungsobjekt

Nach der makroökonomischen Erörterung der Ökonomisierung der Distribution auf der letzten Handelsstufe wenden wir uns nunmehr der mikroökonomischen - betriebswirtschaftlichen - Untersuchung zu. Im Vergleich mit den anderen Betriebsgrößen ist der Mittelbetrieb sowohl volkswirtschaftlich als auch betriebswirtschaftlich am besten für die Rationalisierung geeignet.

Allerdings kann auch die betriebswirtschaftliche Rationalisierung des Kleinbetriebes schöne Erfolge zeitigen. Das zeigt die Tatsache, daß es leistungsfähige, neuzeitliche Kleinbetriebe gibt, die für ihre Betriebsgröße Vorbild sein können. Im ganzen gesehen sind die betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsmöglichkeiten im Kleinbetrieb jedoch beschränkt. Ist doch die Kleinheit als solche - abgesehen von einigen Branchen des täglichen Bedarfes einschließlich der Nahrungsmittelhandwerke - in einer Zeit, in der der "Zug zum großen Laden"¹⁾ als allgemein erfolgssteigernd erkannt worden ist, ein Rationalisierungshemmnis in sich. Den Klein-

¹⁾ Vgl. Robert Nieschlag: Die Gewerbefreiheit im Handel, a.a.O., S.49.

betrieben im Einzelhandel stehen vielfach auch größere kaufmännische Fähigkeiten und Risikobereitschaft nicht im wünschenswerten Ausmaß zu Gebote. So bezeichnet Nieschlag mit Recht die traditionalistische Wirtschaftsge-sinnung in weiten Kreisen der Kleinbetriebe als starkes Hemmnis für die Ökonomisierung. Wenig beliebt sind hier Neuerungen, die die Gefahr bringen, daß der Absatz vor-übergehend zurückgeht oder Veränderungen im Kundenkreis eintreten. "Wo die Idee der Nahrung vorherrscht, fürchtet man das Risiko und begnügt sich mit der gegebenen, wenn auch bescheidenen Existenzbasis."¹⁾ Darüber hinaus haben wir im vorhergehenden Abschnitt dargelegt, daß nicht alle Kleinbetriebe rationalisierungswürdig sind.

Auf der anderen Seite ist die Rationalisierung des Großbetrie-bes höchst interessant. Von den Großbetrieben sind in dieser Hinsicht stets die größten Anregungen ausgegangen. Vom Standpunkt der Dringlichkeit in der Gesamtwirtschaft ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die großbetriebliche Rationalisierung bereits vielfach ein sehr hohes Niveau erreicht hat. Leistungsverbesserungen sind daher hier häufig nicht so dringlich wie bei den anderen Betriebsgrößen, obwohl keinesfalls behauptet werden soll, daß die großbetriebliche Rationalisierung den Optimalpunkt schon erreicht habe. Dies hieße das Wesen der Rationalisierung als ökonomische Daueraufgabe verkennen.

Der Mittelbetrieb des Einzelhandels als Rationalisierungs-objekt steht daher im Vergleich mit den anderen Betriebsgrößen hinsichtlich der Dringlichkeit, der Durchführbar-keit und der Erfolgswirksamkeit der Rationalisierungsmaß-nahmen stark im Vordergrund.²⁾ So können gerade die Mit-telbetriebe zu Trägern der neuen Entwicklung im Handel werden. Ihnen ist die Suche nach den volks- und betriebs-wirtschaftlich optimalen Methoden der Distribution zur

1) Robert Nieschlag, a.a.O., S.55f.

2) In diesem Sinne auch: Jefferys-Hausberger-Lindblad: Pro-duktivität in der europäischen Absatzwirtschaft darge-stellt am Groß- und Einzelhandel, Paris o.J., deutsche Ausgabe, übersetzt durch Rationalisierung-Gemeinschaft des Handels beim RKW, Köln, S.71f.

Aufgabe gestellt.

Im nun folgenden Teil B gilt es, die Möglichkeiten der Rationalisierung dieser Betriebsgröße herauszuarbeiten, wobei das Beispiel der Großbetriebe in vieler Hinsicht heranzuziehen sein wird.

Teil B: Wege zur Rationalisierung

I. Die modernen Betriebsformen des Einzelhandels und ihr Beitrag zu der Rationalisierung des Mittelbetriebes

1. Wesen und Bedeutung der Betriebsformen

Wenn wir die Möglichkeiten der Rationalisierung des Einzelhandelsbetriebes mittlerer Größe untersuchen und uns zunächst den Betriebsformen zuwenden, so erfordert der Gesamtüberblick, daß wir nicht nur die neue Entwicklung studieren, sondern uns auch den entwicklungsgeschichtlich älteren Betriebsformen zuwenden. Dabei ist es jedoch nicht unsere Aufgabe, in diesem Zusammenhang die gesamte Entwicklungsgeschichte der modernen Betriebsformen darzustellen. Vielmehr beschäftigen uns die Betriebsformen vom Standpunkt der Rationalisierung des Einzelhandels, indem der Beitrag herauszustellen ist, den die einzelne Betriebsform zu dieser Aufgabe geleistet hat oder zu leisten in der Lage ist.

In der Regel waren es Mittelbetriebe, die die modernen Betriebsformen entwickelt haben - Mittelbetriebe, die mit Hilfe ihrer neuen Organisationsmethoden jedoch meist bald zu Großbetrieben heranwuchsen. Als solche waren sie dann besonders gut zu weiteren Rationalisierungsmaßnahmen befähigt. Für den fortschrittlichen Mittelbetrieb ist die großbetriebliche Rationalisierung stets Vorbild gewesen; ihr wurde und wird nachgeeifert und versucht, für die eigene kleinere Betriebsgröße die Nutzenanwendung aus den Erfahrungen der Großen zu ziehen bzw. noch größere Erfolgssteigerungen als die Großbetriebe zu erzielen in voller Ausnutzung etwaiger größenspezifischer Vorteile des einzelnen Mittelbetriebes.¹⁾ Daher sind die Rationalisierungserfolge der Großbetriebe nicht auf ihre eigene Betriebsgröße beschränkt geblieben.

1) Siehe S. 11 der Arbeit.

Der Begriff 'Betriebsformen' ist nicht ganz eindeutig, da der Einzelhandel nach den verschiedensten Gesichtspunkten gegliedert werden kann, z.B. nach Art und Ausmaß des Warenkreises in Fachgeschäft und Warenhaus oder nach der Zahl der zu einer Unternehmung gehörenden Betriebe in Einzelgeschäft und Filialbetrieb oder nach der Bedienungsform in Verkäuferbedienung und Selbstbedienung.¹⁾

Eine weitere Definitionsschwierigkeit sind die vielfältigen Überschneidungen der Wesensmerkmale einer Betriebsform; so sind z.B. die Filialbetriebe oft Selbstbedienungsgeschäfte und die Warenhäuser meist Filialbetriebe. Es kommen die Betriebsformen in den verschiedensten Kombinationen vor.

Dieser Problematik versucht Buddeberg²⁾ zu entgehen, indem er den Begriff 'Betriebsform' durch den Terminus 'Betriebs-typus' ersetzt. Er stellt hierbei die Funktionen der Einzelhandlungen in Anlehnung an die Funktionsgliederung von Seyffert³⁾ als Leitmerkmale heraus. Die Feststellung ist beachtlich, daß die speziellen Betriebstypen des Einzelhandels in starkem Maße durch den Grad der Funktionsausübung bestimmt werden. So sieht Buddeberg die Betriebsfunktionen als "Determinanten der Gestaltungsformen der Einzelhandlungen" an, die zusammen mit den jeweiligen Strukturmerkmalen, den Betriebsfaktoren und den Betriebsprozessen

1) Vgl. auch Erich Kosiol: "Systematik der Betriebsformen", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.40ff.

Danach können folgende Formbildungsfaktoren im Einzelhandel unterschieden werden:

1. Art und Umfang des Warenkreises,
2. die räumliche Organisation der Warenverteilung,
3. die Art des wirtschaftlichen Betriebsträgers,
4. der Zeitpunkt der Warenbezahlung (Zahlungsweise),
5. der Standort des Warenangebots,
6. die Art der Preisstellung,
7. die Organisationsform der Bedienung.

2) Vgl. Hans Buddeberg: "Anwendung der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre", Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr. 20, v. 15.12.1954, S. 345ff.

3) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 13.

den Betriebstypus charakterisieren.¹⁾ Buddeberg ist sich jedoch der großen Schwierigkeit der exakten Messung der jeweilig vorliegenden Funktionsausübung durchaus bewußt. Es erhebt sich sodann auch die Frage, welche Bezeichnungen den einzelnen nach dieser Methode ermittelten Betriebstypen beigelegt werden sollen.

In Anlehnung an die von der Praxis geprägten Begriffe der Betriebsformen erscheint es daher zweckmäßig, bei diesen zu verbleiben und die Überschneidungsmöglichkeiten der Kennzeichen einer Betriebsform mit denjenigen einer anderen Betriebsform in Kauf zu nehmen. "Historisch gewordene Gebilde, deren Entwicklung zudem noch nicht abgeschlossen ist, lassen sich nicht in ein abstraktes Schema einzwängen."²⁾ Im Einzelfall hat jeweils das besonders charakteristische Merkmal für die Zuordnung zu einer bestimmten Betriebsform maßgeblich zu sein.³⁾ Die Abgrenzung der verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels ist mithin eine rein schwerpunktmäßige.

Entwicklungsgeschichtlich bedeutet nach Nieschlag⁴⁾ die Bildung neuer Betriebsformen im Handel den Beginn der Anpassung dieses Wirtschaftszweiges an die bedeutenden Wandlungen der Volkswirtschaft, die sich seit der zweiten Hälfte des vorigen Jahrhunderts ergeben haben: vor allem die Zusammenballung der Bevölkerung, die Zunahme von Einkommen und Verbrauch, das Erscheinen zahlreicher neuer Güter am Markte sowie die sinkende Bedeutung der Selbstversorgung - namentlich mit Nahrungsmitteln. Jedoch bis heute ist die Anpassung des Handels an diese Aufgaben infolge der unzureichenden und zögernden Reaktion der Masse der Handelsbetriebe noch nicht abgeschlossen. "Zwar wuchs die Zahl der Betriebe und der Beschäftigten im Handel; Wirtschaftsgesin-

1) Hans Buddeberg, a.a.O., S.350: "Der Typus der Einzelhandlung wird zur Anschauung gebracht durch Erfassung der funktionsbedingten Merkmale, die durch strukturelle Gegebenheiten vorab beeinflußt und durch den Einsatz der Betriebsfaktoren und den Ablauf des Betriebsprozesses im einzelnen gekennzeichnet werden."

2) Erich Kosiol: "Systematik der Betriebsformen", a.a.O., S.41.

3) In diesem Sinne auch: Robert Nieschlag: Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954.

4) Ebenda, S.6.

nung und Betriebsweise änderten sich aber zunächst nicht allzuviel."¹⁾ Die letzte Hälfte des 19. Jahrhunderts ist nach Hirsch²⁾ durch eine allgemeine Doppelbewegung gekennzeichnet: "Das Abströmen der besten Kräfte aus dem Handel, besonders dem Detailhandel, und das massenhafte Einstromen der Mindertauglichen in ihn." Die Zunahme der oft leistungsschwachen Kleinbetriebe bedeutete ein Anwachsen des "vorkapitalistischen Sektors" im Handel. "Es handelte sich um eine breite Schicht von Händlern, die kapitalistisch-rationaler Wirtschaftsweise ohne Verständnis, ja oft ablehnend und feindlich gegenüberstand und diese Haltung auch heute teilweise noch nicht aufgegeben hat."³⁾

Daraus erhellt, daß die Struktur des traditionellen Einzelhandels die Entwicklung leistungsfähigerer, moderner Einzelhandelsbetriebe geradezu herausforderte, die der neuen Aufgabe der Versorgung breiter Verbrauchermassen besser entsprechen konnten.

Aus der Tatsache, daß die neuen Betriebsformen mit wenigen Ausnahmen, wie die Super Markets in den USA oder die Filialbetriebe der Konsumgenossenschaften in Skandinavien, jeweils nur einen relativ geringen Marktanteil erringen konnten, folgert Nieschlag, daß sich der Handel auch heute noch in jenem Umbildungsprozeß befindet, der bereits im letzten Viertel des vergangenen Jahrhunderts eingesetzt hat - ein Kriterium, das den Entwicklungsgrad des Handels von dem anderen Wirtschaftszweige, etwa der Industrie, unterscheidet.

Der Entwicklungsprozeß der modernen Betriebsformen läßt einen Rhythmus erkennen, den Nieschlag als "Dynamik der Betriebsformen" bezeichnet und eine allgemeine Gesetzmäßigkeit hierfür feststellt. Danach geht es jeder neuen Betriebsform in der Regel darum, das bestehende Gefüge von Kosten, Spannen und Preisen zu durchbrechen. In Verfolg dieser Prinzipien ergibt sich ein glanzvoller Aufstieg. Relativ bald

1) Robert Nieschlag: Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, a.a.O., S.6.

2) Julius Hirsch: Der moderne Handel, a.a.O., S.223.

3) Robert Nieschlag, a.a.O., S.6f.

tritt jedoch eine "Assimilierung" an den übrigen Handel ein, sobald die neue Betriebsform befürchtet, mit ihren ursprünglichen Prinzipien bei den Konsumenten an Anziehungskraft allmählich Einbuße zu erleiden. Dieses Altern einer neuen Betriebsform schafft eine Lücke in der Organisation des Handels, die wiederum dem Aufkommen einer neuen Betriebsform Vorschub leistet, bis dann auch diese die gleiche Entwicklung durchmacht. "So lösen also die Betriebsformen einander gleichsam ab."¹⁾ Nieschlag erblickt in der Dynamik der Betriebsformen eine Grenze für die Ausbreitung einer jeweiligen Betriebsform. Eine weitere Grenze bildet die Zersplitterung des Absatzmarktes, die eine große Streuung der Einzelhandlungen erfordert. Diese Expansionsschranken der Großbetriebe sind für den Einzelhandel mittlerer Betriebsgröße Schutz und Chance zugleich.

Nunmehr gilt es, im einzelnen den Rationalisierungsbeitrag der modernen Betriebsformen in der älteren Entwicklung zu untersuchen. Diese vielfach großbetrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen waren und sind für die Rationalisierung des Mittelbetriebes von entscheidender Bedeutung.

2. Die Rationalisierung durch die modernen Betriebsformen in der älteren Entwicklung

a) Das Waren- und Kaufhaus

Entwicklungsgeschichtlich ist der Beitrag der Waren- und Kaufhäuser zur Handelsrationalisierung im allgemeinen und zur Rationalisierung des Mittelbetriebes im besonderen von großer Bedeutung gewesen; auch heute gehen von dieser Betriebsform noch viele Anregungen aus.

Die Unterscheidung zwischen Waren- und Kaufhaus, die nur dem deutschen Sprachgebrauch eigentümlich ist, ist ursprünglich eine juristische.²⁾ Im Grundsatz sind die Bezeichnun-

1) Robert Nieschlag, a.a.O., S.10.

2) Sie geht auf das preußische Warenhaussteuergesetz vom 18.7.1900 zurück.

gen 'Warenhaus' und 'Kaufhaus' gleichbedeutend. Die Definition des Kaufhauses als großes Fachgeschäft im Gegensatz zum mehrbranchigen Warenhaus mit einer Lebensmittelabteilung ist nicht eindeutig, da auch ein Kaufhaus mehrbranchig sein kann. Mit Rücksicht auch auf den Sprachgebrauch sind beide Begriffe als identisch anzusehen mit Ausnahme des "Fachgeschäftsfalles des Fachkaufhauses."¹⁾

In Deutschland entstanden die ersten Warenhäuser um die Mitte der achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts.²⁾ Ihr erster Beitrag zur Handelsrationalisierung bestand in der Abkehr von überlieferten Verkaufsmethoden.³⁾ Die Warenhäuser gingen als erste zum System der festen Preise über und führten die offene Preisauszeichnung ein. Damit konnte der Risikoaufschlag für die weit verbreitete Unsitte des Feilschens in Wegfall kommen. Sie machten sich das Prinzip der sofortigen Barzahlung zu eigen und konnten so die Handelspanne um den Zins und die Prämie für das Debitorenrisiko ermäßigen. Die hohen fixen Kosten erforderten von Anfang an eine Umlage auf große Umsatzmengen. Voraussetzung hierfür waren niedrige Preise. So verschwanden hohe Stückgewinne und wurden durch Massenabsatz bei kleinsten Stückgewinnen ersetzt. Der Großumsatz ließ die jungen Warenhäuser rasch wachsen; er steigerte ihre Einkaufskraft bedeutend, so daß es ihnen bald gelang, in großen Mengen direkt vom Hersteller zu beziehen und selbst die Großhandelsfunktion unter Senkung der Einstandspreise der Waren zu übernehmen. In größerem Umfang war dies jedoch erst möglich geworden, nachdem sich der gemeinsame Einkauf mehrerer Warenhäuser und damit die Anfänge des Konzerneinkaufs angebahnt hatten. Das wird verständlich, wenn man bedenkt, welch ein vielseitiges Warensortiment ein Warenhaus führen muß. Seine Einkaufskraft zersplittert damit, und in einem einzelnen Artikel werden kaum bedeutendere Mengen eingekauft als es auch ein größeres Fachgeschäft tut. Dies weist eine ameri-

1) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.253.

2) Vgl. Julius Hirsch: Der moderne Handel, a.a.O., S.239.

3) Vgl. hierzu auch: A.L.Tietz: "Das Waren- und Kaufhaus", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.61ff.
Wilma Sturm: "Im Warenhaus", Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, Nr.124, v.31.5.1958.

kanische Statistik für das Jahr 1930 sehr eindrucksvoll nach.¹⁾ Danach ist die Einkaufskapazität unabhängiger amerikanischer Warenhäuser in der einzelnen Warenhausabteilung um ein Vielfaches geringer als diejenige der Filialbetriebe der jeweils gleichen Branche.

Hierin liegt eine wesentliche Ursache für die Entwicklung großer Warenhauskonzerne, die ihrerseits nunmehr in der Lage sind, die Vorteile des Großeinkaufs unter Übernahme der Großhandelsfunktion voll auszuschöpfen. Damit sind die Warenhäuser zweistufig geworden. Der Eintritt in die dritte Stufe, d.h. die Produktion, folgte und brachte neben der Horizontalkonzentration die Vertikalkonzentration. "Ende der zwanziger Jahre hatte die Beteiligungspolitik der Warenhaus-Gesellschaften einen Höhepunkt erreicht. Dominierend war während dieser Zeit die Tendenz zur vertikalen Gliederung. In den folgenden Jahren wandten sich die Unternehmen aber von diesem Prinzip völlig ab und widmeten sich artverwandten Beteiligungen. Im Verlauf der Wirtschaftskrise begann es sich zu zeigen, daß - im Gegensatz zum reinen Industriekonzern - die vertikale Struktur bei Warenhäusern die Konjunktorempfindlichkeit erhöhte statt verminderte. Dies war vor allem auf die Organisationsstarr-

1) Duncan-Phillips: Retailing Principles and Methods, Chicago 1944, S.83, bringen eine interessante Tabelle von E.A.Filene.

Buying Power as Measured by Sales of Department Stores and Chain Stores, 1930

Department	Independent & Ownership Department Stores with Sales of		Chains of	
	\$ 1.000.000- \$ 2.000.000	Over \$ 10.000.000	10 units	50 units
Toilet goods & drugs	\$ 48.000	\$ 490.000	\$ 853.000	\$ 4.180.000
Women's shoes	51.000	460.000	538.000	3.850.000
Women's ready-to-wear	177.000	1.500.000	3.461.000	5.800.000
Men's clothing	51.000	410.000	1.640.000	4.600.000

heit, die unterschiedlichen Leistungsquerschnitte und nicht zuletzt auf die verschiedenartigen Leistungs- und Gestaltungsprinzipien zurückzuführen. Mit Hilfe umfassender Reorganisationspläne wurde bis zum Ausbruch des 2. Weltkrieges die Lösung von der Produktion vollzogen."¹⁾ Die Vertikalkonzentration bedingt mithin eine Erstarrung der Beschaffungswege und führt sehr leicht zur Unelastizität und Krisenanfälligkeit der Unternehmungen. Auch in neuester Zeit sind die Warenhauskonzerne in Westdeutschland kapitalmäßig nur in unbedeutendem Umfang in der Produktion engagiert.

Gleichwohl liegen auch heute wesentliche Vorteile des Warenhauses im Bereiche der Beschaffung. Die Mehrstufigkeit der Unternehmungsstruktur sieht Reinhardt²⁾ als den bedeutendsten Rationalisierungsvorsprung der Großbetriebe im allgemeinen - und damit auch der Warenhäuser - gegenüber den einstufigen Betrieben an. Die Nettopreisersparnis der zweistufigen Betriebe aus dem Einschluß der Großhandelsstufe wird danach auf 80 % der jeweiligen Großhandelsspanne geschätzt, da die Kosten der Einkaufszentrale zu beachten sind. Die dreistufigen Betriebe, die noch die Produktionsstufe einschließen, haben eine "zusätzliche Preisersparnis in Höhe der Herstellerverkaufsspanne, welche die Vertriebskosten des Herstellers sowie den 'Produktionsgewinn' umfaßt."³⁾ Von dieser Ersparnis sind die Kosten für die Einrichtung einer Produktionszentrale abzusetzen, die die Produktionsmengen zu übernehmen und in den Einzelhandelsverkauf weiterzuleiten hat. Die hierbei erzielte Nettoersparnis wird von Reinhardt als im allgemeinen niedriger als die durch den Einschluß der Großhandelsstufe erzielte veranschlagt. Die Mehrstufigkeit ermöglicht weiterhin eine wesentliche Verminderung der Bezugsnebenkosten durch die direkte Beschaffung in Großhandels- bzw. Produktionsmengen. Aus all dem resultieren niedrigere Einstandspreise als bei den einstufigen Betrieben; dienen diese Einstandspreise als

1) Henry Braunwarth: Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme, Nürnberg 1957, S.55.

2) Egon Reinhardt: Die zwei- und dreistufigen Betriebe im Einzelhandel, Diss. Mannheim 1957, S.64ff.

3) Ebenda, S.72.

Bemessungsgrundlage für den vergleichsweise prozentual gleichen Handelsaufschlag, so pflanzt sich die Verbilligung noch entsprechend fort. Das führt Reinhardt zu dem Erfahrungssatz, daß die mehrstufigen Betriebe im allgemeinen in der Lage seien, die normal kalkulierten Verkaufspreise des einstufigen Einzelhandels um die Großhandels- und Herstellerverkaufspreise zu unterbieten.

Dem ist hinzuzufügen, daß zu den Vorteilen mehrstufiger Unternehmungen auch die Begünstigung bei der Umsatzsteuer zu zählen ist. Die Allphasenumsatzsteuer wirkt damit konzentrationsfördernd. Die Wettbewerbsneutralität der Umsatzsteuer würde den Abbau des Organschaftsprivilegs erforderlich machen. Es ist nicht angezeigt, an dieser Stelle etwas Endgültiges über die umsatzsteuerlichen Vorteile mehrstufiger Unternehmungen auszusagen, da verschiedene Reformen der Umsatzsteuer geplant sind, so z.B. die Einführung der Phasenpauschalierung¹⁾ oder die Freistellung des Lebensmittelgroßhandels von der Umsatzsteuer.²⁾ Auf der anderen Seite muß festgestellt werden, daß mit der Beseitigung der Zusatz-Umsatzsteuer von dem angestrebten Grundsatz der gleichmäßigen Umsatzsteuerbelastung ein- und mehrstufiger Unternehmungen abgerückt worden ist.³⁾

-
- 1) Bei der Phasenpauschalierung wird die Umsatzbesteuerung einer Ware auf einen einzigen Umsatzakt beschränkt statt der Besteuerung auf jeder Produktions- und Handelsstufe.

Vgl.hierzu auch: B.P.Borgers: "Wettbewerbsneutrale Umsatzsteuer?", Handelsblatt, Düsseldorf, v.22.2.1958.

- 2) Vgl. "Lebensmittel im Großhandel ohne Umsatzsteuer", Handelsblatt, Düsseldorf, v.2.7.1958.

Es liegt eine Verfassungsbeschwerde wegen der ungleichen Umsatzsteuerbelastung ein- und mehrstufiger Lebensmittelbetriebe vor.

Vgl. "Lebensmitteleinzelhandel ist des Wartens müde", Deutsche Zeitung und Wirtschafts-Zeitung, Stuttgart, v. 17.5.1958.

- 3) Bis zum Urteil des Bundesverfassungsgerichts vom 5.3.1958 wurden zum Ausgleich der verschiedenen Umsatzsteuerbelastung der einstufigen und der mehrstufigen Unternehmungen die letzteren mit einer Zusatz-Umsatzsteuer in Höhe von 3 % belegt. Befreiungen bestanden u.a. für kleinere Betriebe, andererseits für bestimmte Lieferungen

Betriebswirtschaftliche Vorteile des Warenhauses liegen im übrigen in der Zusammenfassung der verschiedensten Warengruppen unter einem Dach, was der Tendenz nach die Umsatzschwankungen des Betriebes vermindert und zu einer besseren Ausnutzung der Betriebskapazität wesentlich beiträgt. "Betriebswirtschaftlich basiert das Warenhaus auf der Idee des Kompensationsbetriebes."¹⁾ Die Vielseitigkeit des Warensortimentes verstärkt gleichzeitig die Werbekraft erheblich.

Pasdermadjian²⁾ betont als Rationalisierungswege des Warenhauses und darüber hinaus der Großbetriebe im allgemeinen die wirkungsvolle Spezialisierung leitender Arbeitskräfte und damit die Heranbildung hochqualifizierten Personals; die Zusammenfassung aller Abteilungsgewinne und deren finanziellen Wiedereinsatz in der rentabelsten Abteilung und die Durchführung systematischer arbeitsteiliger Verfahrensweisen im Betriebe. Andererseits verkennt Pasdermadjian nicht die größere betriebliche Starrheit gerade des Großwarenhauses: "Niedrigere Betriebsinvestitionen und größere Anpassungsfähigkeit erlauben es den kleineren Unternehmen, neue Methoden einzuführen und moderne Erkenntnisse zu verwirklichen, ohne viel zu verlieren, wenn das Wagnis nicht den erwarteten Erfolg bringen sollte."³⁾ Auch mit Rücksicht auf die Wechsellagen der Konjunktur ist dieses Argument

Ports.v.S.32:

(namentlich bei einer Reihe von Nahrungsmitteln).

Das Bundesverfassungsgericht hat mit Urteil vom 5.3.1958 den der Zusatz-Umsatzsteuer zugrunde liegenden § 8 UStG für nichtig erklärt.

Hinsichtlich Erläuterungen zur Urteilsbegründung vgl. R.Charlier: "Verfassungswidrigkeit umsatzsteuerlicher Vorschriften", Neue Wirtschafts-Briefe, Zeitschrift für Steuer- und Wirtschaftsrecht, Hamm (Westf.), Nr.18, v.5.5.1958, S.9ff.

Vgl.ferner auch: J.W.Bohlen: "Zusatzsteuer hindert Unternehmer-Initiative", Deutsche Zeitung und Wirtschafts-Zeitung, Stuttgart, v.9.4.1958.

"Die gefallene Zusatzumsatzsteuer", Textil-Wirtschaft, Frankfurt, v.20.3.1958, S.66f.

1) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.253.

2) H.Pasdermadjian: Das Warenhaus - Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Köln-Opladen 1954, S.79ff.

3) Ebenda, S.82.

beachtenswert. Daher sieht Rößle¹⁾ mit Recht in der größeren betrieblichen Elastizität der Klein- und Mittelbetriebe verschiedenster Wirtschaftszweige einen spezifischen Betriebsgrößenvorzug. Für das großbetriebliche Warenhaus hält Pasdermadjian eine optimale Betriebsgröße für möglich, deren Überschreiten eine Entfernung vom optimalen Nutzungsgrad bei möglichem Anwachsen verschiedener Kosten in Prozent vom Absatz bedingt, z.B. Werbungskosten und Zustellungskosten.

Das Warenhaus, das noch in der Zeit nach dem ersten Weltkrieg als die wirtschaftlichste Betriebsform im Einzelhandel betrachtet wurde, ist im Zuge der Weiterentwicklung, der "Dynamik der Betriebsformen" i.S. Nieschlags, aus dieser Stellung - namentlich in den USA - verdrängt worden. Ein Vergleich mit Deutschland ist insoweit nicht möglich, weil in Deutschland vor allem die zeitliche Verschiebung der Entwicklung zu beachten ist, hervorgerufen durch die starke Behinderung moderner Betriebsformen während der Zeit des Dritten Reiches.²⁾

Wenn wir bei unseren Betrachtungen die Rationalisierungsmöglichkeiten des Warenhauses als Großbetrieb in den Vordergrund gestellt haben, so deshalb, weil gerade von den großen Häusern für die Rationalisierung des Mittelbetriebes wertvolle Anregungen ausgehen, und zwar nicht nur für das kleinere, mittelbetriebliche Warenhaus, sondern für den Einzelhandel mittlerer Betriebsgröße in seiner Gesamtheit. Das mittelbetriebliche Warenhaus bzw. Fachkaufhaus als Einzelunternehmung spielt vor allem in Klein- und Mittelstädten eine beachtliche Rolle und ist in vielen Fällen ein Vorbild für die mittelbetriebliche Rationalisierung überhaupt. Das Kauf- und Warenhaus ist nicht eine reine Großbetriebsform des Einzelhandels, sondern umfaßt auch zahlreiche Mittelbetriebe.

1) Karl Rößle: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Auflage, Stuttgart 1956.

2) Vgl. hierzu: Heinrich Uhlig: Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln-Opladen 1956.

Mittelbetriebliche Rationalisierung wurde auch durch den verschärften Wettbewerb der Warenhäuser erzwungen und erfolgte anfänglich vielfach aus defensiver Haltung heraus. So entstanden schon frühzeitig im Bereiche der Warenbeschaffung Einkaufsgemeinschaften¹⁾ zwecks Ausnutzung der Vorteile des Großeinkaufs.

b) Das Einheitspreis- bzw. Kleinpreisgeschäft

Die Rationalisierung des Einzelhandelsbetriebes mittlerer Größe erhielt einen weiteren Impuls durch das Aufkommen des Einheitspreisgeschäftes bzw. Kleinpreisgeschäftes als Betriebsform des Einzelhandels.

Das Einheitspreisgeschäft hatte sein Vorbild in den USA im 5-und-10-Cent-Store, dessen eigentlicher Begründer F.W. Woolworth ist, der bereits 1879 die ersten erfolgreichen Versuche in den USA unternahm und sich 1912 mit anderen Einheitspreisketten zu der F.W.Woolworth Co. fusionierte.²⁾ In Deutschland hat das Einheitspreisgeschäft erst seit den Jahren 1925/26 wachsende Verbreitung gefunden.³⁾

Kennzeichen des Einheitspreisgeschäftes waren wenige feste Preisklassen⁴⁾, denen die Qualitäten unterzuordnen waren. Wie das Warenhaus ist es ein großes Gemischtwarengeschäft; wegen seiner Verwandtschaft mit dem Warenhaus wird es gelegentlich auch als "Unter-Warenhaus" bezeichnet.⁵⁾

Einheitspreisgeschäfte in der ursprünglichen Form gibt es heute in Deutschland nicht mehr; aus ihnen haben sich die Kleinpreisgeschäfte entwickelt, die das Prinzip fixer Ein-

1) Siehe hierzu S. 101ff. der Arbeit.

2) Vgl. H.R.Mutz: Das Einheitspreisgeschäft, Berlin-Wien 1932, S.32.

3) Dabei gingen die ersten Versuche von den Warenhäusern L.Tietz AG und R.Karstadt AG aus, die als Tochterunternehmen die Einheitspreisketten "Ehape" und "Epa" entwickelten. (Vgl. auch H.R.Mutz, a.a.O., S.40).

4) Mutz nennt als typische Preislagen: 10, 25, 50, 75 und 100 Rpf.

5) Julius Hirsch: Der moderne Handel, a.a.O., S.243.

heitspreise verlassen haben und Waren niedriger Preislagen auf allen geeigneten Bedarfsgebieten führen.

Die Entstehung dieser besonderen Betriebsform hatte im wesentlichen ihre Ursache im Auftreten einer Art Lücke in der Struktur des Einzelhandels. Niedrige Preise bei raschem Lagerumschlag der Waren waren ursprünglich auch die Maxime der Warenhäuser gewesen, die diese zum Erfolg geführt hatte. Je mehr aber die Warenhäuser von der Preiskonkurrenz zur Qualitätskonkurrenz, zur Konkurrenz mittels Nebenleistungen übergegangen waren, umso größer mußten die marktmäßigen Aussichten einer neuen Betriebsform sein, die sich auf die positive Wirkung der ausschließlichen Preiskonkurrenz zurückbesann. Dies erkannten namentlich die Warenhäuser selbst, die dem Zug zu höheren Warenqualitäten gefolgt waren. Eine Rückkehr zur ausschließlichen Preiskonkurrenz mit billigen Waren ist in einem solchen Falle nur unter Verlust eines bedeutenden Teiles der neu gewonnenen Kunden durchführbar. So wird es verständlich, daß sich die Warenhäuser Einheitspreisgeschäfte als Tochterunternehmen angliederten. Hier sehen wir ein typisches Beispiel der Dynamik der Betriebsformen im Einzelhandel.

Der Erfolg des Einheitspreisgeschäftes war namentlich in der strengen Sortimentsbeschränkung nach Preis- und Absatzgesichtspunkten begründet. So wurde kein branchenmäßig vollkommener Warenkreis geführt, sondern es erfolgte eine Beschränkung auf die zum Massenvertrieb zu den Einheitspreisen geeigneten Güter. Die Auswahl der zu führenden Waren geschah in Anlehnung an den Durchschnittsgeschmack des Konsumenten. Es wurden nur wenige Typen eines jeweiligen Artikels in das Sortiment aufgenommen. Wir sehen also eine Abkehr von dem sonst üblichen Prinzip des gut assortierten Lagers. Das ermöglichte einen sehr raschen Lagerumschlag.¹⁾

1) Hans Riepen: "Sonderformen", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.102, gibt die durchschnittliche Lagerumschlagzahl mit 8-10 mal jährlich an.
H.R.Mutz, a.a.O., S.106ff., beziffert sie mit ca. 6-10 mal jährlich.
Diese Leistungsziffern übertreffen den übrigen Einzelhandel mit Nicht-Lebensmitteln wesentlich.

Die niedrigeren Lager- und Absatzkosten gestatten wiederum niedrigere Preise. Zu der Lagerumschlagsbeschleunigung trug die bedeutende Vereinfachung des Verkaufsaktes noch entscheidend bei. Es ist auf die Einführung der Selbstauswahl hinzuweisen, indem der Kunde die Ware selbst prüft. Die warenkundliche Beratung entfällt weitgehend, und der "Aushändigungsverkauf" kann mit weniger qualifiziertem Personal durchgeführt werden. Die Bezahlung der Ware und die Aushändigung derselben erfolgt unmittelbar an dem einzelnen Verkaufstisch. Damit ist eine besonders rasche Abfertigung gewährleistet. Eine große Werbewirkung hatte die einheitliche Aufmachung der Einheitspreisfilialen wie auch das Massenangebot mit auffallender Preisauszeichnung. Ein Teil dieser Methoden war nicht neu, sondern war in den Warenhäusern schon zuvor entwickelt worden, wie überhaupt die wechselseitige Beeinflussung von Warenhaus und Einheitspreisgeschäft sehr groß war.

Der großen Werbewirkung der fixen Preisklassen der Einheitspreisgeschäfte standen jedoch auch Nachteile gegenüber. Es ist Tiburtius¹⁾ beizupflichten, daß die Unterstellung der Qualitäten unter feste Preise ungünstig ist. Dies gilt namentlich bei Veränderung der Einstandspreise; erhöhen sich dieselben, so liegt die Qualitätsverringerung nahe; können andererseits die Kosten vermindert werden oder sinken die Einstandspreise, so ist die Anpassung der Verkaufspreise schwierig, weil ja gerade der Grundsatz der Preisstabilität zum Prinzip erhoben ist.

Dieses Problems sind die heutigen Kleinpreisgeschäfte enthoben. Sie haben das Sortiment im Vergleich zu früher stark erweitert und sich wieder stärker der Betriebsform des Kauf- und Warenhauses angenähert.

Die Entstehung des Einheitspreisgeschäftes blieb nicht ohne Einfluß auf den gesamten Einzelhandel. So ist auf die vom mittelständischen Einzelhandel Ende der zwanziger Jahre

1) Joachim Tiburtius: Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Berlin 1949, S. 193.

ausgehende Einheitspreisbewegung hinzuweisen. Damals kamen Organisationen wie "Wohlwert", "Erwege" und "Epege" auf, die von selbständig bleibenden Einzelhändlern getragen wurden, die sich unter gewissen Bindungen zusammenschlossen. "Der Hauptgrund für das Vordringen des selbständigen Einheitspreisgeschäftes ist aber in der Tatsache zu erblicken, daß durch die Groß-Konzerne die Versuchsstadien überwunden und gangbare Wege entwickelt wurden."¹⁾ Der Einheitspreisgedanke wurde gelegentlich auch von Fachgeschäften übernommen oder auf bestimmte Warenabteilungen eines Warenhauses übertragen. Diese Tatsachen sind jedoch mehr von historischem Interesse, da die Einheitspreisbewegung in ihrer ursprünglichen Form seit langem zu Ende gegangen ist.²⁾

Vom Einheitspreisgeschäft waren die ersten Versuche der Selbstauswahl und Halbselbstbedienung durchgeführt worden; damit wurde erstmals das Prinzip der "Selbstverkäuflichkeit" der Ware zur Anwendung gebracht. So wird deutlich, daß auf dem Gebiete der Organisation der Beitrag dieser Betriebsform zur Handelsrationalisierung bedeutend gewesen ist und dem Mittelbetrieb des Einzelhandels sehr lehrreich sein mußte.

c) Das Filialsystem

Unter den modernen Betriebsformen des Einzelhandels spielt das Filialsystem eine beachtliche Rolle. Es gilt nunmehr, den Beitrag zu untersuchen, den diese Betriebsform zu der Rationalisierung des Mittelbetriebes geleistet hat, sei es, daß die Mittelbetriebe selbst zu dem Filialsystem übergegangen sind oder sei es, daß sie sonst wertvolle Anregungen

1) H.R.Mutz, a.a.O., S.215f.

2) In Analogie zur Einheitspreisbewegung ist jedoch auf die Gewichts-anpassung nach Einheitspreisen bzw. runden Preisen hinzuweisen, die die schweizerische Migros-Genossenschaft mit Erfolg für ihren Einzelhandelsabsatz mittels Verkaufswagen entwickelt hat.

aus den Erfahrungen dieser Betriebsform erhalten haben bzw. weiterhin erhalten können.

Das Filialsystem hat seine Entwicklung zumeist aus kleinen Anfängen genommen; es ist die typische Organisation der Erweiterung und des Wachstums einer Betriebswirtschaft.

Für die USA wird für die Entstehung dieser Betriebsform das Jahr 1858 genannt.¹⁾ In Deutschland setzte die Entwicklung später ein: so wurde 1885 die erste Filiale eines bekannten Großfilialisten gegründet.²⁾ Vielfach sind aus einem Kolonialwarengeschäft bedeutende Filialunternehmen herausgewachsen. Auch die Konsumgenossenschaften bedienten sich schon frühzeitig mit Erfolg des Filialsystems. Die rasche Ausbreitung dieser modernen Betriebsform ist jedoch nicht nur vom Einzelhandel ausgegangen; es errichteten vielfach auch Großhandlungen zur Erweiterung ihres Absatzes eigene Einzelhandelsverkaufsstellen. Ferner gliederten sich Produktionsunternehmen Filialbetriebe als eigene Absatzorganisation an. Auch Werkskonsumanstalten der Großindustrie haben sich gelegentlich zu Filialbetrieben entwickelt, nachdem man zu dem Verkauf an jedermann übergegangen war.³⁾

Allgemein läßt sich aus den Erfahrungen der Praxis ableiten, daß sich das Filialsystem zur Kombination mit sämtlichen anderen Betriebsformen eignet und bewährt hat. Trotz unterschiedlicher Bedeutung für die verschiedenen Einzelhandelsbranchen gibt es kaum einen Geschäftszweig, für den das Filialsystem unzweckmäßig wäre. Allerdings treten seine Vorteile bei den Branchen des periodischen und aperiodischen Bedarfes, besonders des Luxusgüterbedarfes, etwas zurück, namentlich wegen des bedeutend größeren Absatzradius eines Einzelgeschäftes und der bei Luxusgütern relativ geringeren Bedeutung des Großeinkaufes. Bisweilen gilt dies auch in den Geschäftszweigen, in denen der Produzent die

1) Duncan-Phillips: Retailing Principles and Methods, Chicago 1944, S.27: "The modern chain store dates its history from 1858 when the first unit of the present Great Atlantic & Pacific Tea Company was established."

2) Kaiser's Kaffeegeschäft.

3) Z.B. Konsum-Anstalt Fried.Krupp, Essen.

Großhandelsfunktionen selbst ausübt.¹⁾

Wenn das Filialsystem im Einzelhandel große Bedeutung erlangt hat, so liegt das vor allem an seinen zahlreichen betriebswirtschaftlichen Vorzügen. Es kann aber mit Seyffert²⁾ gesagt werden, daß die besonderen Bedingtheiten der Filialbetriebe erst bei einer größeren Anzahl Filialen einsetzen. Daher rechnet man im allgemeinen Betriebe unter vier Filialen wirtschaftlich nicht zum Filialsystem. Ehrlicher³⁾ kennzeichnet dasselbe als eine organisatorische Mischung von Dezentralisation in Form der verschiedenen Filialen und Zentralisation in Gestalt der einheitlichen Gesamtleitung. Das Filialsystem ermöglicht die Anpassung an die Zersplitterung des Absatzmarktes, die namentlich bei Gütern des täglichen Bedarfes stark hervortritt. So hat die Entwicklung zu den Großbetrieben des Massenfilialsystems bei Lebensmitteln eine ihrer wesentlichen Ursachen in dem allgemeinen Standortgesetz, daß Güter täglichen Bedarfes im allgemeinen in unmittelbarer Nähe der Wohnung des Konsumenten eingekauft werden. Es sind daher einer Ausweitung des Absatzes eines Geschäftes in den Wohnvierteln durch die beschränkte Zahl der möglichen Kunden ziemlich enge Grenzen gesetzt. Die Vergrößerung dieser Unternehmen ist somit nur im Wege der Filialbildung an den verschiedensten Stellen eines Ortes und außerhalb desselben durchführbar.

Ein besonderer Vorteil des Filialsystems zeigt sich in dem Wettbewerb, der sich in gut geleiteten Unternehmen zwischen den einzelnen Filialen entwickelt; darin liegt ein starker Anreiz zur Steigerung der individuellen und der Gesamtleistung, indem nicht nur die Leistungen einzelner Abteilungen, sondern auch diejenigen der verschiedenen Filialen im ganzen laufend verglichen werden. So konnte sich gerade im Filialsystem zuerst ein systematischer Betriebsvergleich innerbetrieblicher Art ergeben. Damit war der Weg frei für eine wissenschaftliche Betriebsführung auf rechenhafter

1) Z.B. bei Oberbekleidung.

2) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 257.

3) Harald Ehrlicher: Das Massenfilialsystem, Stuttgart 1931, S.3.

Basis, die das Wachstum der Filialbetriebe stark gefördert hat. Mit den anderen Großbetriebsformen hat das Filialsystem die Vorteile auf dem Gebiete der Warenbeschaffung gemeinsam; so sind es vor allem die Lebensmittel-Filialisten, die die Großhandelsfunktionen selbst übernommen haben, also zweistufig arbeiten. Das Vorhandensein des Zentrallagers ermöglicht sparsame Lagerhaltung in der einzelnen Filiale. Die breite Basis des Unternehmens gewährt eine gewisse Ausgleichsmöglichkeit bei Konjunkturschwankungen oder bei Erfolglosigkeit einer einzelnen Filiale. "Je größer der Filialbetrieb wird, desto mehr gleichen sich bei ihm die einzelnen Risiken aus."¹⁾ Andererseits soll nicht verkannt werden, daß gerade der Filialbetrieb starken Personalsorgen begegnet, wenn es gilt, die Filialen mit qualifizierten Filialleitern zu besetzen. Ein weiteres Problem ist die schwindende Übersichtlichkeit des Gesamtbetriebes und die verstärkten Anforderungen an das betriebliche Kontrollwesen.

Allgemein kann man mit Seyffert²⁾ sagen, daß die Massenfiliabetriebe alle Vorzüge des Großbetriebes in sich vereinigen, ohne dabei auf einige bedeutsame Vorteile des Klein- und Mittelbetriebes verzichten zu müssen. Ihre Dezentralisation erlaubt ihnen, die Kleinbetrieblichen Standortsvorzüge auszunutzen und mit dem übersehbaren Kundenkreis der Einzelfiliale ähnlich gute persönliche Kontaktpflege wie die Einzelbetriebe zu betreiben. "Die gleichmäßige Aufmachung der Filialen trägt dazu bei, daß der Käufer überall die ihm vertraute Form des Geschäftes vorfindet."

Während der Betrieb mittlerer Größe in den Betriebsformen kleiner selbständiger Kaufhäuser oder Kleinpreisgeschäfte - im Falle der letzteren - verhältnismäßig selten vorkommt und im übrigen vor allem auf Klein- und Mittelstädte beschränkt bleibt, stellt das Filialsystem eine vom Mittelbetriebe weit stärker gewählte Betriebsform dar. Allerdings

1) Harald Ehrlicher: Das Massenfilialsystem, a.a.O., S.137.

2) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S. 257.

umfaßt der Mittelbetrieb¹⁾ innerhalb des Filialsystems nur die Betriebe mit relativ wenig Filialen. Wieviele Filialen noch in den Rahmen dieser Betriebsgröße passen, soll hier nicht fixiert werden, da es jeweils auf die Größe der einzelnen Filiale ankommt. Insgesamt darf das mittelbetriebliche Filialsystem jedoch nicht den festgesetzten allgemeinen Größenrahmen überschreiten, wobei diese Betriebsgröße innerhalb der Filialunternehmen in ihrer Gesamtheit allerdings eine relativ kleine ist. So passen z.B. in unsere mittelbetriebliche Größenordnung Lebensmittel-filialisten mit vier bis zwölf Filialen üblichen Umfanges.

Für den Mittelbetrieb als Filialunternehmen können nun allerdings nicht alle der genannten Rationalisierungsvorteile des Massenfilialsystems voll zur Auswirkung gelangen. Seyffert²⁾ meint, daß dies erst bei elf und mehr Filialen möglich ist. Es kann daher durchaus nicht behauptet werden, daß der Mittelbetrieb in der Betriebsform des Filialsystems in jedem Falle die optimale Betriebsgröße darstellt. Das Bestreben vieler dieser Mittelbetriebe ist aus diesem Grunde ein weiteres Wachstum. Besonders in der Lebensmittelbranche kann erst dann ein Zentrallager und der betriebliche Fuhrpark voll ausgenutzt werden; auch die Vorteile der Großbeschaffung verstärken sich mit wachsender Betriebsgröße.

Andererseits hat das mittelbetriebliche Filialunternehmen gegenüber dem Massenfilialbetrieb den Vorzug der größeren Übersichtlichkeit durch den Unternehmer; damit ist eine größere Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit an die betrieblichen Erfordernisse der Einzelfiliale verbunden. Der Mittelbetrieb kann sich mit einem vereinfachten Kontrollwesen begnügen. Oft ist er auch besser imstande, das Personalproblem erfolgreich zu lösen.³⁾ Ob das mittelbetrieb-

1) Siehe die Definition S. 11 der Arbeit.

2) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.257

3) Zutreffend sagen Duncan-Phillips, a.a.O., S.65:

"Personnel problems are also inherent in chain-store operation, and they increase as the chain grows in size."

liche Filialunternehmen besser den Kontakt mit seinen Kunden pflegen kann als der Großfilialbetrieb, kann allgemein nicht festgestellt werden. Im Einzelfall wird es insofern stets auf den Filialleiter ankommen.

So wird die moderne Betriebsform des Filialsystems in gewissem Umfang von den Mittelbetrieben getragen. Rückblickend kann man sagen, daß diese ganz entscheidenden Anteil an der Entwicklung des Filialsystems gehabt haben. Darüber hinaus war diese Betriebsform für den Mittelbetrieb des Einzelhandels im allgemeinen ein großer Anreger für die organisatorische Rationalisierung. Das Filialsystem ist eine äußerst aktive Betriebsform geblieben.

d) Das Versandgeschäft

Das Versandgeschäft, ebenfalls eine moderne Betriebsform der älteren Entwicklung, führte seinerseits interessante Neuerungen in der Betriebsorganisation des Einzelhandels ein. Bezüglich unseres Anliegens der Rationalisierung des Mittelbetriebes brachte das Versandgeschäft keineswegs nur einen verstärkten Wettbewerb, wo er bisher fehlte oder unzureichend war; es war und ist auch Lehrmeister für erfolgswirksame, dem übrigen Einzelhandel weitgehend ungeläufige Vertriebsmethoden. Die gelegentliche Verbindung mit der Produktion, das Fehlen eines Ladengeschäftes, der grundsätzlich mangelnde persönliche Kontakt und überhaupt die scheinbare Anonymität dieser Betriebsform stand so sehr im Gegensatz zum traditionellen Einzelhandel, daß das Versandgeschäft von diesem vielfach als nicht zum Einzelhandel gehörig angesehen wurde. Für die Zugehörigkeit einer Betriebsform zum Einzelhandel ist jedoch die Art und Weise des Absatzes unerheblich; es kommt nur darauf an, daß dieser auf der letzten Handelsstufe an letzte Verbraucher erfolgt. Die Stufenintegration der mehrstufigen Unternehmungen steht dem nicht entgegen.

Die Entstehungszeit des Versandgeschäftes fällt in die siebziger und achtziger Jahre des vorigen Jahrhunderts. Unab-

dingbare Voraussetzungen für sein Aufkommen waren die moderne Verkehrsentwicklung und die Entwicklung des Postwesens. Auch in den USA entstanden erst in dieser Zeit die ersten Versandhäuser.¹⁾

Zu den ältesten Formen des Versandhandels in Deutschland gehört nach Nieschlag das Versandgeschäft als Abteilung eines größeren Ladengeschäftes. In den meisten Fällen wurden in der frühen Entwicklung die Versandhäuser als Spezialgeschäfte ins Leben gerufen. Das Aufkommen der Versandhäuser wurde nicht nur begünstigt durch gewisse Lücken in der Versorgung ländlicher Bevölkerungsschichten; oftmals gaben nach Nieschlag auch Absatzschwierigkeiten von Produzenten den Anstoß für die Bildung von Versandgeschäften.

Die Arten des Versandgeschäftes können mit Werner²⁾ unterteilt werden in das "Nur-Versandgeschäft", das Versandgeschäft in Verbindung mit einem Ladengeschäft und zwar entweder ausgegliedert oder als Abteilung, wobei das Ladengeschäft Einzelfachgeschäft, Warenhaus oder Filialbetrieb sein kann, und schließlich das Versandgeschäft mit teilweiser oder völliger Eigenfabrikation. Es ist ferner zu unterscheiden zwischen Spezialversendern und solchen, die durch die Vielzahl der von ihnen vertriebenen Artikel insofern dem Warenhaus ähneln. In neuester Zeit ist eine Entwicklung vom Spezialversandgeschäft zum Sortimentsversandgeschäft zu beobachten, insbesondere bei den führenden Großbetrieben. In den USA hat seit langem das "general mail-order house" im Versandhandel die ausschlaggebende

1) Es entstanden in den USA als erste die heutigen Weltunternehmen Montgomery Ward & Co. (1872) und Sears, Roebuck & Co. (1886). - (Vgl. Duncan-Phillips, a.a.O., S.25). Für Deutschland vgl. bes.: Robert Nieschlag: Die Versandgeschäfte in Deutschland, Berlin 1949, S.19ff.
Robert Nieschlag: "Die Versandgeschäfte in Deutschland, ihre Typen und ihre Verbindung mit der Produktion", Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW: "Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland", Stuttgart 1937, S.42ff.
Julius Hirsch: Der moderne Handel, a.a.O., S.245ff.
Felix Werner: "Die Betriebsformen des Versandhandels", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.114ff.

2) Felix Werner, a.a.O., S.117.

Bedeutung. So hatten im Jahre 1935 von 378 amerikanischen Versandgeschäften 33 Sortimentsversandhäuser einen Anteil von 91,9 % am Gesamtabatz des Versandhandels - allen voran allerdings die beiden größten Häuser.¹⁾

Wenn sich rückblickend das Versandgeschäft schon bald nach seiner Entstehung erfolgreich durchsetzen konnte, so muß es gegenüber den übrigen Betriebsformen des Einzelhandels besondere Vorzüge aufweisen.

Das Versandgeschäft dehnt den Absatzradius aus; es strebt in die Ferne. Daher kann es von der gleichen Ware wesentlich mehr absetzen als das Ladengeschäft. Diese Tatsache fällt besonders bei modischen Artikeln ins Gewicht, die an einem einzigen Orte nur in beschränktem Umfange absetzbar sind. Für den Versandhandel galten früher modische Waren als wenig geeignet; dies hat sich mit Ausnahme des hochmodischen Warengenres inzwischen grundlegend geändert, nachdem der modische Einfluß auch auf dem Lande gewachsen ist und andererseits städtische Verbraucher für den Versandkauf in verstärktem Maße gewonnen werden konnten. Das Versandgeschäft ermöglicht eine kontinuierliche Beschäftigung der Mitarbeiter; es kennt keine erfolglose Verkaufshandlung. Die Aufträge werden fortlaufend erledigt. Die ständige Betriebsbereitschaft und der damit verbundene hohe Grad von Leerlauf zu bestimmten Tageszeiten oder an bestimmten Wochentagen, dem der Ladenhandel gegenübersteht, ist dem Versandgeschäft in dieser Form nicht eigentümlich. Das Versandgeschäft verfügt somit über eine bemerkenswerte innerbetriebliche Anpassungsfähigkeit an den Auftragseingang. Es sind erforderlichenfalls Überstunden möglich. Unerledigte Aufträge können auch noch am folgenden Tage bearbeitet werden.

Auf dem Gebiete der Beschaffung hat das großbetriebliche Versandhaus die Vorteile des direkten Großeinkaufs mit anderen Betriebsformen des Einzelhandels gemeinsam. Hinzu kommt aber eine stark ausgeprägte Beschaffungsorientierung des Versandhauses, was sich oft bei seiner Standortswahl

1) Siehe Duncan-Phillips, a.a.O., S.26.

zeigt. Darüber hinaus bestehen bisweilen eigene Produktionsbetriebe, wenn auch das reine "Fabrikationsversandgeschäft" kaum eine Rolle spielt. Eine engere Verknüpfung mit der Produktion als bei anderen Betriebsformen des Einzelhandels ist jedoch für das Versandgeschäft typisch. Gerade die großen Betriebe unter ihnen sind auf eine reibungslose und planmäßige Zusammenarbeit mit den Herstellern angewiesen. Das erfordert schon die Katalogplanung und die Lieferpünktlichkeit des Versandgeschäftes.

Hinsichtlich der Kostenstruktur des Versandgeschäftes ist auf wesentliche Einsparungen hinzuweisen, die sich aus dem Fehlen der sonst hohen Ladenmieten und dem relativ billigen Standort ergeben.¹⁾ An die Stelle der Gehaltskosten für qualifiziertes Verkaufspersonal treten in der Hauptsache Arbeitslöhne oder, soweit Vertreter beschäftigt werden, weitgehend proportionale Kosten in Form der Provisionszahlungen. Die Werbekosten ermäßigen sich einerseits durch das Fehlen jeglichen Repräsentationsaufwandes. Diese Werbekostenersparnis wird jedoch bei weitem überkompensiert durch die bedeutenden Kosten der Kundenwerbung mittels Katalogen, zumal dieser nicht-persönlichen Werbung weitaus größere Bedeutung zukommt als der persönlichen Kundenwerbung durch Provisionsvertreter. Der fehlende persönliche Kontakt mit dem Abnehmer ist ein Nachteil dieser Betriebsform. Das Versandhaus muß - um mit Nieschlag zu sprechen - "einen größeren Raum zu seinen Kunden überbrücken" als der Ladenhandel. Daraus ergibt sich die außergewöhnlich große Bedeutung der Werbung für das Versandgeschäft.

Obwohl der Kauf nach Katalog für den Käufer, besonders den ländlichen Käufer, Annehmlichkeiten in sich birgt, wie das geruhssame Auswählen im Familienkreise, das durch die relative Unbeeinflußtheit des Kaufaktes der modernen Selbstbedienung ähnlich ist, ist doch hervorzuheben, daß ein Kaufentschluß auf Grund von Abbildungen der Ware in der Regel zögernder erfolgt, als wenn die Ware wirklich besichtigt

1) Siehe auch S. 136 der Arbeit.

werden kann. Hinzu kommt, daß sich der Kunde mit der Lieferung einige Tage gedulden muß. Sollen diese Kaufhemmungen überwunden werden, dann muß das Versandhaus dem Kunden auf anderem Gebiete Vorteile bieten. Das wichtigste Element ist hier ein wirkungsvoller Preiswettbewerb, der in der Tat von den Versandhäusern stets ausgegangen ist. Die Tatsache, daß gut geführte Versandgeschäfte sehr preisgünstig zu liefern in der Lage sind, ergibt sich neben den bereits erwähnten Vorteilen dieser Betriebsform auch aus dem besonders hohen Lagerumschlag. Hierzu hat namentlich bei den Großversandhäusern die organisatorische Rationalisierung durch weitgehende Mechanisierung der Auftragserledigung und des Versands beigetragen.¹⁾

Eine Kombination des Versandgeschäftes mit anderen Betriebsformen des Einzelhandels hat sich allgemein als günstig erwiesen. So können z.B. angegliederte Warenhäuser den Absatz von Restbeständen des Versandgeschäftes übernehmen; andererseits kann hier auch die Gängigkeit neuer Artikel geprüft werden, ehe sie in den Versandhauskatalog aufgenommen werden. Zum Zwecke der verstärkten Kontaktpflege mit dem Abnehmer werden gelegentlich auch Bestellbüros in den Geschäftszentren der Städte eingerichtet.

Wenn wir an dieser Stelle im besonderen die Methoden der Großbetriebe unter den Versandhäusern herausgestellt haben, so deshalb, weil sie die Vorzüge dieser Betriebsform besonders eindrucksvoll entwickelt haben. Für das Versandgeschäft mittlerer Betriebsgröße - und es gibt ziemlich viele kleine und mittlere Versandhäuser - ergeben sich durch die großen Wettbewerber zahlreiche Anregungen für die betriebliche Rationalisierung. Allerdings sind manche großbetrieblichen Methoden für den Mittelbetrieb nicht verwertbar; so kann er die technische Automation nicht nachahmen; auch sein möglicher Aufwand für die Kundenwerbung unterliegt den Be-

1) Vgl. hierzu den interessanten Bericht über das führende deutsche Großversandhaus Quelle, Fürth, von Hellmut Droscha: "Im höchstautomatisierten Versandhaus", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft "Auf dem Wege zur Automation", v.15.3.1958, S.21ff.

schränkungen der kleineren Betriebsgröße. Daher versucht das Versandgeschäft mittlerer Größe vielfach, allmählich in großbetriebliche Dimensionen hineinzuwachsen. Gleichwohl sind auch die Versandhäuser mittlerer Größe Träger der Rationalisierung, soweit sie durch die Betriebsform des Versandhauses als solches in den Handel hineingetragen worden ist.

Der Beitrag dieser Betriebsform zur Rationalisierung des Mittelbetriebes des Einzelhandels im allgemeinen erscheint jedoch als ziemlich begrenzt. Es ist darauf hinzuweisen, daß der durch den Wettbewerb mit dem Versandgeschäft besonders stark betroffene ländliche und kleinstädtische Einzelhandel bisher nur in geringem Maße imstande war, die neuen Methoden des Versandgeschäftes im eigenen Betriebe nutzbringend zu verwerten. Für den reinen Ladenhandel ist dies auch äußerst schwierig. Anders verhält es sich aber bei jenen Mittelbetrieben, die dazu übergegangen sind, sich selbst eine Versandabteilung anzugliedern. Diese Mittelbetriebe sind in der Lage, ihren Absatzradius auszuweiten. Sie haben die Möglichkeit, das Personal während der betrieblichen Leerlaufzeiten in der Versandabteilung zu beschäftigen. An die Stelle der für diese Fälle zu kostspieligen Katalogwerbung treten Werbebriefe oder auch Auswahlsendungen.

Der Mittelbetrieb kann sich auch des Telephongeschäftes bedienen. Dabei geben die Kunden ihre Aufträge telephonisch; sei es, daß sie selbst das Geschäft anrufen oder sei es, daß das letztere von sich aus in bestimmten Abständen die jeweiligen Lieferwünsche seiner Stammkunden telephonisch erfragt. Mit diesem System ist dann allerdings die Hauslieferung notwendigerweise verbunden. Bei Gütern des täglichen Bedarfs hat sich diese Methode schon recht gut bewährt, besonders in städtischen Wohnvierteln und aufgelockerten Randsiedlungen. Die Ähnlichkeit dieser Vertriebsmethode mit dem Versandhandel ist unverkennbar.¹⁾

1) In diesem Sinne auch: Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.275.

e) Das Etagengeschäft

Im Vergleich mit den bisher erörterten modernen Betriebsformen der älteren Entwicklung tritt das Etagengeschäft an Bedeutung zurück. Dies gilt auch hinsichtlich der Rationalisierungserfolge der Betriebsorganisation dieser Form des Einzelhandels, die relativ wenig spezifische Eigenarten aufweist.

Die Entstehungszeit des Etagengeschäftes ist nicht genau bekannt. Jedenfalls fällt sie in die Entwicklungsperiode des neuzeitlichen Einzelhandels, genauer - in die Zeit der großstädtischen Akkumulation, die zur Herausbildung der Geschäftszentren geführt hat. Die größte Ausbreitung dieser Betriebsform erfolgte in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts.

Mit dem Versandgeschäft hat das Etagengeschäft bedeutende Mietersparnisse gemeinsam. Die Mietersparnisse sind neben dem Mangel an geeigneten Parterreräumlichkeiten die hauptsächlichsten Entstehungsgründe gewesen. Da in der Kleinstadt der Mietunterschied zwischen Laden und Etage nicht so bedeutend ist, kommen als Standort des Etagengeschäftes nur Mittel- und vor allem Großstädte in Betracht. Tafelmayer¹⁾ ist zuzustimmen, wenn er das Etagengeschäft nur für Branchen mit hochwertigen Waren für geeignet hält; auf alle Fälle scheiden Branchen mit Gütern des täglichen Bedarfes aus. So würde z.B. in der Lebensmittelbranche die Unbequemlichkeit des nicht unmittelbar zugänglichen Etagengeschäftes vom Konsumenten nur ungern in Kauf genommen werden.

Eine gewisse Bedeutung hat diese Betriebsform in der Textilbranche erlangt. Den verminderten Mietkosten des Etagengeschäftes stehen andererseits zusätzliche Werbekosten gegenüber, die notwendig sind, um sich am Markte bemerkbar zu machen, da die üblichen Ausstellungsmöglichkeiten weitgehend fehlen. Bei den Gütern des periodischen Bedarfes, namentlich bei modischen Textilwaren, ist der Warenpräsentation eine große Bedeutung beizulegen. Daher werden vielfach Schaukästen gemietet. Der Dekoration innerhalb der Verkaufsräume kommt im

1) Franz Tafelmayer: Vergleich eines Etagengeschäftes mit anderen Vertriebsformen des Einzelhandels, Diss. München 1932, S.13f.

Etagengeschäft verstärkte Bedeutung zu. Unter den erforderlichen zusätzlichen Werbeträgern kann auch der Warenkatalog in Betracht kommen.

In der Praxis führten vor allem die fehlenden Ausstellungsmöglichkeiten häufig zu einer Ausweitung des Betriebes auf die jeweiligen Parterreräumlichkeiten, sobald sich hierzu die Gelegenheit ergab. Mithin ist in diesen Fällen eine Abkehr von der Form des Etagengeschäftes zu beobachten.

Das Etagengeschäft ist in besonderem Maße auf Stammkundschaft angewiesen. Diese muß es durch besondere Leistungen gewinnen, sei es durch Preiswettbewerb oder durch die Pflege von Kundendienstleistungen, die der Konsument - entgegen der allgemeinen Entwicklung - bei hochwertigen, modischen Waren in der Regel nach wie vor sehr schätzt.

Vor allem waren es Mittelbetriebe, die das Etagengeschäft als Betriebsform herausgebildet haben; es ist eine mittelbetriebliche Form geblieben. Ein Beitrag des Etagengeschäftes für die mittelbetriebliche Rationalisierung kann in der Abkehr von übermäßigem Ladenrepräsentationsaufwand und der damit verbundenen Gesamtkostensenkung im Betriebe erblickt werden. Im ganzen gesehen ist das Etagengeschäft eine relativ seltene Betriebsform des Einzelhandels und als solche nur wenig erfolgswirksam. Der Beitrag des Etagengeschäftes zur Rationalisierung des Mittelbetriebes ist daher nur gering.

3. Die Rationalisierung durch die modernen Betriebsformen in der neuen Entwicklung

Die neue Entwicklung der Handelsrationalisierung wird durch zwei besonders revolutionierende amerikanische Betriebsformen des Einzelhandels gekennzeichnet - den Super Market und das Discount House. Es wird zu prüfen sein, welche organisatorischen Rationalisierungsmöglichkeiten das Beispiel dieser Betriebsformen dem Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe eröffnet. Besonderes Interesse gilt dabei dem Prototyp des modernen Selbstbedienungsladens, dem Super Market, dem wir uns zunächst zuzuwenden haben. Die allgemeine Bedeutung der Selbstbedienung

für den Mittelbetrieb wird in einem gesonderten Abschnitt behandelt.¹⁾

a) Der Super Market

Das Prinzip der Selbstauswahl und Selbstbedienung, allgemeiner ausgedrückt - die Idee der Versachlichung des Warenabsatzes, die die Ware als solche in den Vordergrund der Verkaufshandlung stellt, ist im Grunde schon recht alt. So fanden wir die Selbstauswahl schon immer auf Wochenmärkten wie auch im Kunst- und Buchhandel.

Eine besonders ausgeprägte Form der Selbstbedienung ist der Automatenverkauf, mit dem in den USA bereits um 1820 die ersten Versuche angestellt worden sind.²⁾ In der späteren Entwicklung hat der Automatenverkauf trotz vieler technischer Verbesserungen nur eine begrenzte Bedeutung erlangen können, weil nur verhältnismäßig wenige nicht verderbliche Artikel des Massenbedarfs in kleinen runden Preislagen für diese Verkaufsform geeignet sind und andererseits die Automaten relativ hohe Investitionen erfordern.

Vorwahl und Selbstauswahl kannte auch schon das Warenhaus nach seiner Entstehung; vor allem war es aber das Einheitspreisgeschäft, das durch seine Warendarbietung und Verkaufsorganisation der Selbstbedienung gewissermaßen den Weg bereitete. Auch das Versandgeschäft bediente sich von Anfang an insofern der Selbstbedienung, als der Konsument selbständig und ohne Beratung durch Verkaufskräfte zu wählen hat - wenn auch hier nur nach Beschreibungen oder Abbildungen der Ware.

Die eigentliche Selbstbedienung jedoch, wie sie in der modernen

1) Siehe S. 76ff. der Arbeit.

2) U.S. Department of Commerce, Business Service Bulletin Nr.151, Dez.1956: "Automatic Merchandising", S.1:

"The history of automatic merchandising may be conveniently divided into three periods: (1) 1820 to 1890, a period of experimentation with crude machines; (2) 1890 to 1925, dominated mainly by penny sales; (3) 1926 to date, characterized by mechanically improved machines selling an increasing variety of items."

Betriebsform des Super Market durchgeführt wird, nahm ihren Anfang im Jahre 1916, als in Memphis (Tennessee) der erste sog. "Piggly-Wiggly"-Laden eröffnet wurde.¹⁾ Von nun an ist die Entwicklung in den USA durch die Ausbreitung der Selbstbedienung mit zahlreichen organisatorischen Experimenten gekennzeichnet. Nicht alle diese Versuche waren erfolgreich; die Selbstbedienung hatte zunächst nur begrenzte Bedeutung erlangt. "Es bedurfte der schweren Krisenjahre nach 1929, um diese Bestrebungen wieder neu zu beleben."²⁾ So entstanden die ersten amerikanischen Super Markets Anfang der dreißiger Jahre dieses Jahrhunderts.

Wie jede junge Betriebsform war auch der Super Market von der Idee des Preiswettbewerbs beherrscht. Der Super Market konnte auch in Zeiten wirtschaftlicher Depression nur erfolgreich sein, wenn Preisvorteile geboten werden konnten, die wirklich Aufsehen erregten. Das war nun allerdings der Fall.

Dieser Wettbewerbsvorsprung wurde durch niedrige Kosten ermöglicht. Als Ladenräume dienten leerstehende Fabrikhallen oder Großgaragen, die in primitiver Weise ausgestattet wurden. Die Größe dieser Räumlichkeiten erlaubte die Darbietung fast aller Artikel des täglichen Bedarfs unter einem Dache. Erst diese Betriebsgröße brachte die Vorteile der Selbstbedienung und des Massenangebotes richtig zur Geltung.

So entwickelte sich der amerikanische Super Market aus zu- meist bescheidenen Anfängen bald zu einer vor allem groß- betrieblichen Form des Einzelhandels. Ein Blick auf die modernen amerikanischen Super Markets läßt die vielfach

1) Vgl. hierzu: M.M.Zimmerman: The Super Market - A Revolution in Distribution, New-York-Toronto-London 1955, S.22.

Die Piggly-Wiggly-Filialgeschäfte waren mittelgroße Lebensmittelselfbedienungsbetriebe mit einfacher Ladenausstattung. Charakteristisch waren Drehkreuze an den Kontrollkassen. Das System wurde von Clarence Saunders entwickelt.

2) Herbert Gerhard: Selbstbedienung und Selbstwahl, Zürich o.J., S.13.

vorherrschenden großen Ausmaße deutlich erkennen.¹⁾ Von Anfang an ein Großbetrieb war der erste "Big Bear Market", der im Jahre 1932 in den Parterreräumen einer ehemaligen Automobilfabrik in Elizabeth, New Jersey, mit einer Verkaufsfläche von 50.000 sq.ft. (= 4.650 qm) eröffnet wurde. Solche Flächenausmaße sind jedoch durchaus nicht zur Regel geworden, wie aus den folgenden Zahlen ersichtlich ist.

Durchschnittsgrößen neu eröffneter amerikanischer
Super Markets

im Jahre 1953:	1.290 qm
im Jahre 1954:	1.125 qm
im Jahre 1956:	1.365 qm
im Jahre 1957:	1.530 qm

Für das Jahr 1954 beziffert Meineke-Hayler den oberen Grenzwert mit 2.340 qm. Einen Teil der 1956 neu eröffneten Super Markets untersucht Herbert Gross; unter diesen hat der größte Super Market bemerkenswerterweise eine Fläche von 6.140 qm. Neuerdings wird erwartet, daß sich als besonders vorteilhafte Größe des amerikanischen Super Market eine solche zwischen 20.000 bis 30.000 sq.ft. (= 1.860 bis 2.790 qm) durchsetzen wird. Sämtliche hier wiedergegebenen Größenangaben verstehen sich einschließlich Lagerräumen und Nebengelaß. In den letzten Jahren bestand offensichtlich die Tendenz, den Betrieben ein immer größeres Flächenausmaß zu geben; jedoch werden auch vielfach kleinere Super Markets errichtet.

1) Vgl.hierzu bes.:

M.M.Zimmerman: The Super Market, a.a.O., S.40ff.

B.Tietz: Die Selbstbedienung. Entwicklung - Bedeutung - Grenzen, Sonderdruck, Saarbrücken o.J., S.3.

Gerti Meineke-Hayler: Super Markets in den USA, Bad Homburg 1956, S.14.

W.Applebaum-D.Carson: "Supermarkets Face the Future", Harvard Business Review, Boston, März-April 1957, S.123ff.

"Super Market Boom rides out another year", Sonderdruck aus Super Market Merchandising, New York, April 1957, S.4.

Größenklassen der im Jahre 1957 in den USA neu
eröffneten 1.819 Super Markets ¹⁾

(1 sq.ft. = 0,092903 qm)

Betriebsgröße in sq.ft.	Anteil an Gesamtzahl (%)	Ø-Größe in sq.ft.	Ø-Verkaufs- fläche in sq.ft.	Antei- lige Ver- kaufsflä- che (%)
Unter 10.000	20,3	7.270	5.396	74,2
10.000-14.999	28,3	12.189	8.894	73,0
15.000-19.999	25,7	16.760	12.015	71,7
20.000-24.999	12,2	21.756	14.472	66,5
25.000 u.mehr	13,5	34.050	21.084	61,9
Gesamtdurchschnitt	(100,0)	16.450	11.310	68,8

Der amerikanische Super Market hat eine Entwicklung genom-
men, die derjenigen der anderen jungen Betriebsformen in der
Geschichte des neuzeitlichen Einzelhandels nicht unähnlich
ist. Es trat auch hier eine gewisse Assimilierung an den
übrigen Einzelhandel ein. Der Super Market gab den Ansprü-
chen der Konsumenten nach; seine Handelskosten stiegen an²⁾-
gleichwohl sind sie aber auch heute vergleichsweise noch
niedrig.

Forts.v.S.53:

"The True Look of the Super Market Industry", Sonderdruck
aus Super Market Merchandising, New York, April 1958.

Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, Düsseldorf 1957,
S.138.

- 1) Quelle: "The True Look of the Super Market Industry",
a.a.O.
- 2) Vgl.hierzu: Robert Nieschlag: Die Dynamik der Betriebs-
formen im Handel, a.a.O., S.14.
"Who Stands Up To Costs?", Super Market Merchandising,
New York, Juli 1957, S.35:
"The talk is of 'trading up' throughout the business,
and not 'paring expenses'."

Bei der Charakterisierung des Super Market finden wir verschiedene Gemeinsamkeiten mit den Warenhäusern. Seyffert¹⁾ rechnet die Super Markets sogar diesen zu. So ist auch der Super Market gekennzeichnet durch die Vielzahl der geführten Artikel - allerdings fast ausschließlich solche des täglichen Bedarfs, wobei Lebensmittel stark im Vordergrund stehen; die Warengruppierung in verschiedenen Abteilungen und schließlich die Massenausstellung der Waren. Aber der Super Market hat auch so viele spezifische Eigenarten, daß er unbedingt als eigene Betriebsform angesehen werden sollte.

"Ein Super Market ist ein vollsortimentführender, in Abteilungen aufgegliederter Lebensmittelladen mit einem Mindestumsatz von \$ 500.000 jährlich, bei dem mindestens die Kolonialwarenabteilung vollständig auf der Basis der Selbstbedienung organisiert ist."²⁾ Dem ist hinzuzufügen, daß für den Super Market auch das Vorhandensein einiger Abteilungen mit Nicht-Lebensmitteln kennzeichnend ist.

Wenn auch die großen Betriebe unter den Super Markets durchaus im Vordergrund des Interesses stehen, so zeigt diese amerikanische Definition eines Super Market doch, daß auch große Mittelbetriebe - in unserem Sinne - diese Betriebsform anwenden und als Super Market angesprochen werden. Der angegebene Mindestumsatz von \$ 500.000 jährlich wird nämlich bereits bei einer Betriebsgröße von ca. 420 qm (Gesamtquadratmeterzahl) erreicht.³⁾ Auch für die Super Markets der schweizerischen Migros-Genossenschaft, die sogenannten Migros-Märkte, wird eine mittelbetriebliche Mindestbetriebsgröße genannt, und zwar eine minimale Verkaufsfläche von 450 qm.⁴⁾

Diese Mindestbetriebsgröße des Super Market ist keinesfalls

1) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.254.

2) B.Tietz, a.a.O., S.2.

"The New Definition of a Super Market", "The True Look of the Super Market Industry", a.a.O., April 1958.

3) Ebenda.

Daselbst wird als Kennzahl für den typischen Jahresumsatz pro Quadratfuß Gesamtfläche \$ 110 angegeben. Einem Umsatz von \$ 500.000 entspricht mithin eine Gesamtfläche von 4.545,5 sq.ft. oder 422,2 qm.

4) Vgl. Migros-Genossenschafts-Bund Zürich, Rechenschaftsbericht 1957, S.16.

charakteristisch für die Betriebsform als solche. Daher ist allerdings in Westdeutschland der Terminus 'Super Market' für große Mittelbetriebe mit Selbstbedienungssystem nicht gebräuchlich, sondern wird den eigentlichen Selbstbedienungs-großbetrieben vorbehalten, deren es bei uns vorerst nur sehr wenige gibt.

Mehr und mehr ist die Eingliederung der Abteilungen Fleisch, Fisch, Obst, Gemüse und Bäckereiwaren in das Selbstbedienungs-system gelungen, nachdem die anfänglichen Schwierig-keiten der Verpackung und der Aufbewahrungstechnik überwun-den werden konnten.

Schon in den Gründerjahren des Super Market waren Selbst-bedienungsversuche auch mit anderen Waren als Lebensmitteln unternommen worden. Diese sog. "non-food-lines" (Nicht-Lebensmittel-Abteilungen) haben sich in der Selbstbedienung erfolgreich durchsetzen können und sind Bestandteil des Super Market - Sortimentes geworden. Damit trägt der Super Market Züge des Gemischtwarengeschäftes.

Der Anteil der Nicht-Lebensmittel am Umsatz der amerikani-schen Super Markets wird für das Jahr 1953 mit 11,9 % im Durchschnitt angegeben.¹⁾ Dieser Anteil dürfte inzwischen

- 1) Für 1953 liegt eine Umsatzanalyse der amerikanischen Super Markets vor. Danach ergibt sich für die an der Untersuchung beteiligten Unternehmungen ein durchschnitt-licher Umsatzanteil der Nicht-Lebensmittel mit 11,9 %. Die folgende Tabelle zeigt die Verhältnisse im einzelnen. (Quelle: M.M.Zimmerman, a.a.O., S.249).

Umsatzanteil der Nicht-Lebensmittel in amerika-nischen Super Markets im Jahre 1953

%-Anteil der Nicht-Lebensmittel am je-weiligen Gesamtum-satz	%-Anteil der Unternehmungen	%-Anteil der Läden
0,5 - 1,4	5,8	1,8
1,5 - 2,4	5,8	3,3
2,5 - 3,4	5,8	3,0
3,5 - 4,4	7,2	5,6
4,5 - 5,4	7,2	1,5
5,5 - 7,4	8,7	4,5
7,5 - 12,4	24,7	55,1
12,5 - 17,4	14,5	15,0
17,5 - 22,4	5,8	3,0
22,5 - 27,4	4,4	1,2
27,5 - 32,4	1,4	0,3
32,5 - 37,4	2,9	1,2
37,5 - 49,9	1,4	0,9
50,0 u.mehr	4,4	3,6
	<u>100,0</u>	<u>100,0</u>

gewachsen sein, da in den USA praktisch keine neuen Super Markets eröffnet werden, deren Sortiment nicht über die Lebensmittelabteilungen hinausgeht. So haben unter den im Jahre 1957 neu eröffneten amerikanischen Super Markets 97,7 % der Betriebe Kosmetikabteilungen, 92,3 % Abteilungen mit Haushaltswaren, 91,5 % Schreibwarenabteilungen, 74,6 % Spielwarenabteilungen, 72,3 % Eisenwarenabteilungen, und 64,6 % der Betriebe unterhalten Textilabteilungen.¹⁾

Wie vor ihm andere junge Betriebsformen des Einzelhandels hält sich auch der Super Market an das Prinzip der Barzahlung und befaßt sich nicht mit Hauslieferungen; beides bedeutet kosteneinsparende Streichungen betrieblicher Nebenleistungen. Zum Wesen des Super Market gehören großzügige Parkmöglichkeiten²⁾ für die in den USA fast durchweg motorisierten Kunden und die Bevorzugung peripherisch gelegener Standorte für den Betrieb. Dabei haben die Super Markets einen eigenen Baustil entwickelt, der durch langgestreckte Gebäude ohne Obergeschosse gekennzeichnet ist.

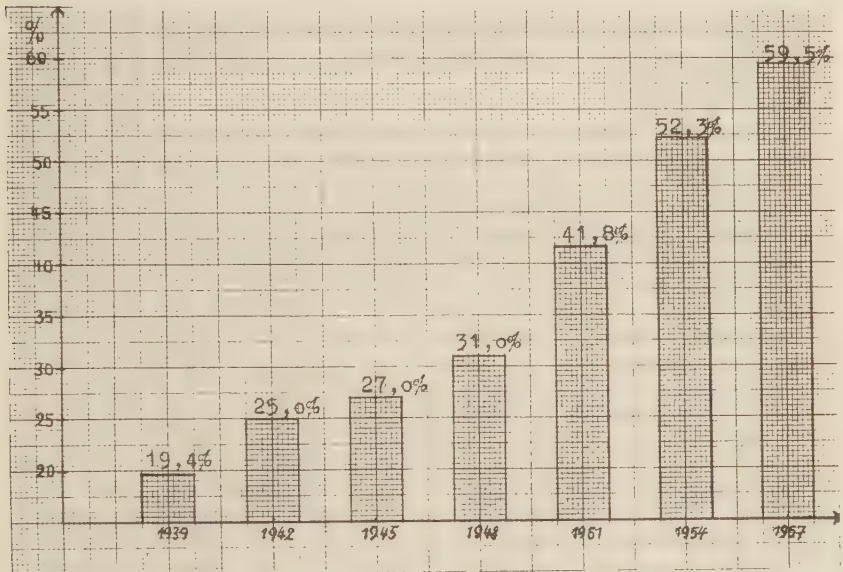
Bei der Untersuchung der bisherigen Entwicklungsgeschichte der Super Markets gelangt man zu der Feststellung, daß diese Betriebsform im Lande ihrer Entstehung eine Bedeutung erlangt hat, die weit über diejenige hinausgeht, die die anderen modernen Betriebsformen zuvor erreichen konnten.³⁾ Das zeigt sich deutlich bei der Betrachtung des wachsenden Anteils der Super Markets am Gesamtlebensmittelabsatz in den USA.

1) Siehe "The True Look of the Super Market Industry", a.a.O., New York, April 1958.

2) Für die im Jahre 1957 neu eröffneten Super Markets ist das Verhältnis zwischen Park- und Betriebsfläche im Durchschnitt wie 2,8 zu 1. Hierbei sind Betriebe in Shopping Centers nicht berücksichtigt.
(Vgl. "The True Look of the Super Market Industry", a.a.O.)

3) Vgl. auch Robert Nieschlag: Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, a.a.O., S.14.

Der Anteil der Super Markets am Lebensmittelabsatz in den USA in der Zeit von 1939 bis 1957 (in Dreijahresabständen)¹⁾



Dabei ist die Entwicklung in den einzelnen amerikanischen Bundesstaaten allerdings sehr unterschiedlich.

Im Gegensatz zu der sprunghaften Expansion der Super Markets in ihrem Ursprungslande haben wir in Europa vorerst nur vereinzelte Großbetriebe dieser Art, obwohl sich die Selbstbedienung schon weitgehend durchgesetzt hat. Im deutschsprachigen Raume ist auf einige bedeutende Super Markets hinzuweisen: so z.B. auf die Migros-Märkte, deren erster in Zürich im Oktober 1952 mit einer Verkaufsfläche von ca.

1) Quellen: Gerti Meineke-Hayler: Super Markets in den USA, a.a.O., S.67.

"Super Market Boom rides out another year", Sonderdruck aus Super Market Merchandising, New York, April 1957, S.3ff.

"The True Look of the Super Market Industry", Sonderdruck aus Super Market Merchandising, New York, April 1958.

1.000 qm eröffnet wurde und den Super Market Rheinlandhalle (Eklöh), der im September 1957 in Köln mit einer Verkaufsfläche von ca. 2.000 qm in Betrieb genommen wurde. Eine neue interessante Kombination moderner Betriebsformen stellt die Errichtung eines Super Market als Teil eines Warenhauses dar.¹⁾ Der Super Market wird mit der Zeit auch in Westdeutschland einen bedeutenden Platz unter den Betriebsformen des Einzelhandels einnehmen.

Die moderne Betriebsform des Super Market hat in den gesamten Einzelhandel Bewegung gebracht und eine neue Entwicklung der Distribution eingeleitet. Der Erfolg des Super Market ist wesentlich mit den Vorteilen der Selbstbedienung verbunden, einem organisatorischen System, das auch für Mittel- und Kleinbetriebe große Bedeutung hat.

Die Selbstbedienung mit ihren wirtschaftlichen und technischen Vorzügen kommt den Wünschen des modernen Konsumenten in vieler Hinsicht entgegen. Das Bedürfnis nach persönlicher Unabhängigkeit und Unbeeinflussbarkeit bei der Wahl der Waren spielt hierbei eine beachtliche Rolle.²⁾

Das Selbstbedienungssystem ermöglicht Aktivität des Kunden; das ist psychologisch günstig. Die vorverpackten Erzeugnisse können beliebig in die Hand genommen werden.

"Diese Möglichkeit steigert die Kauflust beträchtlich; denn es ist wahrscheinlich ein atavistischer Zug des Menschen, daß er viel mehr Freude an Dingen hat, die er selbst ergreift, als an solchen, die man ihm übergibt."

"Durch den Zugang zum ganzen Güterreichtum, durch das Umgebensein von Überfluß wird das Kaufen lustbetont. Dieses Lustgefühl wird planmäßig verstärkt durch loses Auf-

1) Im April 1958 eröffnete ein Warenhaus in Köln sein Basement mit einer Verkaufsfläche von über 1.000 qm in der Organisation des Super Market. (Vgl. "Neuer SB-Markt in Köln", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr. 4, Köln, Mai 1958, S. 6ff.)

2) Diese Freiheit fehlte im traditionellen Bedienungsladen mit Gütern des täglichen Bedarfs in großem Umfang. Zutreffend sagt daher M.M. Zimmerman, a.a.O., S. 52:
"Often the customer did not get what she came for, because it was not a question of her buying the merchandise, it was more a question of her being sold."

schichten großer Warenmengen (Massenstapelung)."¹⁾ Der Super Market konnte so den Kunden zum Großeinkauf erziehen, was zudem durchaus der amerikanischen Haushaltsführung entspricht.

Erfolgswirksam für den Betrieb ist die relative Personalkosteneinsparung, die sich durch die Steigerung der Arbeitsleistung pro Belegschaftsmitglied ergibt.²⁾ Die Leistungssteigerung wird durch weitgehende Arbeitsteilung unter Heranziehung modernster technischer Hilfsmittel erreicht. Zu der Frage der absoluten Personaleinsparung des Super Market fehlen die Betriebsformenvergleiche. Die Durchschnittsbeschäftigtenzahlen der im Jahre 1957 in den USA neu eröffneten Super Markets sind allerdings recht niedrig.

Die durchschnittliche Anzahl der Beschäftigten
in neu eröffneten Super Markets

(1 sq.ft. = 0,092903 qm)

Betriebsgröße in sq.ft.	Ø-Beschäftigten- zahl
Unter 10.000	14,3
10.000 - 14.999	22,8
15.000 - 19.999	33,2
20.000 - 24.999	41,0
25.000 u. mehr	54,9
Gesamtdurchschnitt	30,3

(Quelle: "The True Look of the Super Market Industry", a.a.O.)

Die eindrucksvolle Größe des Super Market übt auf den Konsumenten nicht nur eine Anziehungskraft aus, sie fördert auch die Kauffreudigkeit. Nach der Untersuchung eines amerikanischen Super-Market-Filialisten ergab sich, daß der Einkauf je Kunde in den großen Super Markets wesentlich größer war als in den kleineren Filialen.³⁾

1) Hanspeter Stehlin: Der Wandel des Verkaufssystems in Detailhandel, Diss.Basel 1955, S.70.

2) Siehe auch S.89f.der Arbeit.

3) Vgl. M.M.Zimmerman: The Super Market, a.a.O., S.143.

Die Bedeutung der Impulskäufe wächst möglicherweise mit der Betriebsgröße. Tatsache ist, daß das Bedürfnis des "Einkaufs unter einem Dache" besteht und die Betriebsvergrößerung mit Sortimentsausbreitung darin ihre Rechtfertigung findet. Kostenvorteile des Super Market ergaben sich von Anfang an auch aus dem dezentralen Standort; sie treten jedoch mit wachsendem Luxus der Räumlichkeiten in den Hintergrund.

Mit anderen modernen Betriebsformen hat der Super Market die Vorteile der Großbeschaffung und des Großabsatzes gemeinsam. Der Großabsatz wird durch den ständigen Warennachschub ermöglicht; Lagerhaus und Verkaufsräume befinden sich ja unter einem Dache, und Spezialeinrichtungen sorgen dafür, daß die Waren stets in vollständiger Frische dargeboten werden können.

Daraus ergibt sich jedoch eine bedeutende Anlageintensität des Super Market. Unvermeidlich hiermit verbunden sind erhöhter Kapitalbedarf, erhöhtes Risiko und entsprechende Abschreibungsquoten als Kostenbestandteile. Der Super Market sieht sich der Gefahr gegenüber, daß die Kosten rascher steigen als der Umsatz; dies gilt besonders dann, wenn in den Wettbewerb der Super Markets unter einander mittels Kundennebenleistungen eingetreten wird und das Kriterium des reinen Preiswettbewerbs zurücktritt.

Als Nachteil des Super Market wird gelegentlich in den USA die oft mangelnde betriebliche Individualität in der Ladenorganisation empfunden.¹⁾ Es gilt daher, eine zu starke organisatorische Uniformität der Betriebe mit Rücksicht auf den Kunden zu vermeiden. So konnte z.B. der im Jahre 1952 eröffnete Züricher Migros-Markt erfolgreich seine eigene "Atmosphäre" schaffen. "Unbewußt wird die Frau vom kalt Symmetrischen unangenehm berührt. Deshalb phantasiereiche Deckenbeleuchtung, die unsymmetrische Aufstellung der Verkaufsgestelle und die unregelmäßige Raumform. Die Alltagsarbeit mancher Hausfrau ist

1) Vgl. M.M.Zimmerman: The Super Market, a.a.O., S.182.

eintönig; der Einkauf soll ihr eine angenehme Abwechslung bieten. Und sie lohnt uns dieses Bemühen." ¹⁾

Die Betriebsform des Super Market hat sich in den USA als ein wirksames Instrument des Massenabsatzes erwiesen. Im Super Market wurde eine Organisation geschaffen, die die Distribution in rationeller Weise der industriellen Massenproduktion anzupassen in der Lage ist. So ist der Beitrag des Super Market für die Handelsrationalisierung von großem Gewicht. Obwohl selbst eine Betriebsform, die in ihrer charakteristischen Größe die Grenzen des Mittelbetriebes übersteigt, ist der Super Market gerade auch für den Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe Lehrmeister in vielerlei Hinsicht. Sind doch die Erfahrungen des Super Market namentlich auf dem Gebiete der Selbstbedienung für die Rationalisierung des Mittelbetriebes von großer Wichtigkeit. Die erfolgreiche Zukunft des modernen Mittelbetriebes liegt in vielen Branchen in großem Umfange in der rationellen Anwendung der neuzeitlichen Bedienungssysteme begründet. ²⁾

b) Das Discount House

Das Discount House, die jüngste der modernen Betriebsformen des Einzelhandels, ist seither im wesentlichen auf die USA selbst beschränkt geblieben. Allerdings treten die dieser Form zugrunde liegenden Prinzipien im Handel auch außerhalb der USA deutlich zu Tage. Im folgenden gilt es zu prüfen, welchen Beitrag diese interessante Betriebsform zu der Rationalisierung des deutschen Einzelhandelsbetriebes mittlerer Größe leisten kann.

Die Entstehungszeit des Discount House in den USA kann

1) "Eine Brücke in die Zukunft", Jubiläumsschrift des Migros-Genossenschafts-Bundes 1925-1955, Zürich, S.75.

2) Siehe hierzu auch S. 76ff. der Arbeit.

nicht genau angegeben werden, da der eigentlichen Betriebsform die verschiedensten Vorstufen vorausgegangen sind, die mit geheimer oder offener Rabattgewährung gearbeitet haben, wie überhaupt die Preisunterbietung als solche nicht etwas Neues ist, sondern ein Kriterium des freien Wettbewerbs darstellt. Nachdem in den dreißiger Jahren dieses Jahrhunderts in den USA die vertikale Preisbindung¹⁾ wachsende Bedeutung erlangt hatte, eröffneten die teilweise recht hohen, gebundenen Handelsspannen den Discount Houses bezw. ihren Vorstufen die Möglichkeit ihrer ersten größeren Entfaltung auf der Grundlage der Rabattgewährung auf die festgesetzten Endverbraucherpreise. Eine bedeutsame Ausbreitung dieser Betriebsform setzte dann Ende der vierziger Jahre dieses Jahrhunderts ein.

Anlaß für diese Entwicklung war einerseits ein überhöhtes Handelsspannengefüge im Gefolge der vertikalen Preisbindung, andererseits ein zunehmender Angebotsdruck bei bestimmten elektrotechnischen Erzeugnissen. Voraussetzung war auch die Bereitschaft breiter Verbraucherschichten, auf technische Beratung, Reparatur- und Installationsdienste des Einzelhandels weitgehend zu verzichten - populär ausgedrückt: die "Tue-es-selbst"-Bewegung der amerikanischen Konsumenten, die durch kürzere Arbeitszeiten mehr Freizeit als früher zur Verfügung haben.

Ähnlich wie auch die Super Markets in ihrer ersten Entstehungszeit durch eine ungewöhnliche Einfachheit ihrer ganzen Aufmachung gekennzeichnet waren, traten auch die ersten Discount-Betriebe in höchst primitiver Form auf. Bei diesen kam noch hinzu, daß sie anfänglich aus juristischen Gründen Veranlassung hatten, "im Stillen" zu arbeiten bis höchststrichterliche Urteile über die Zulässigkeit der Durchbrechung der Preisbindung in den USA vorlagen. So traten die Discount Houses zunächst nach außen als Einkaufsklubs in Erscheinung; vielfach erhielten die Ab-

1) Maßgebend hierfür war in den USA die "Fair-Trade"-Gesetzgebung während der Präsidentschaft F.D.Roosevelts (1933-1945).

nehmer Mitgliederkarten.¹⁾

Die Discount Houses traten von Anfang an als Preisbrecher auf. Sie konnten hier erfolgreich sein, einmal weil die gebundenen oder empfohlenen Spannen der vor allem in Betracht kommenden Elektro-Großgeräte bequem unterbietbar waren und weil sie zum anderen die üblichen Einzelhandelsfunktionen in ihrem Betriebe reduzierten. Nicht nur, daß sie auf jeglichen Kundendienst wie Beratung, Kreditgewährung und Hauszustellung verzichteten, sie unterhielten auch kein Warenlager und betrieben keine Werbung. So bestand ursprünglich die ganze Betriebsorganisation in Bestellbüros, in denen der Kunde Aufträge erteilen konnte, nachdem er sich anderwärts über die zu wählende Marke und den Typ eines Erzeugnisses orientiert hatte.

Im Laufe der Entwicklung des Discount House erfolgte dann die Aufnahme eines artikelmäßig begrenzten Warenlagers, auch wurden jetzt angemessen ausgestattete Räumlichkeiten in billigen Standorten gemietet.

Je mehr das Discount House aber zum Großbetrieb wurde, umso mehr näherte es sich dem Warenhaustyp an, wobei die ursprünglich ausgeklammerten Handelsfunktionen wieder übernommen wurden. Es liegt also eine Angleichung an den übrigen Einzelhandel vor.²⁾ Das Discount House ist somit ein besonders typisches Beispiel der Dynamik der Betriebsformen i.S. Nieschlags. Gleichwohl hat auch das Discount House, das so zum "Promotional Department Store", zum fortschrittlichen Warenhaus, wurde, einen bedeutenden Wettbewerbsvorsprung trotz zweifellos gestiegener Handelskosten halten können. Erfolgsbestimmend ist ein sehr rascher Lagerumschlag mit einem an diesem orientierten, scharf bereinigten Warenhaussortiment. "Wer zu wählen wünscht oder ganz bestimmte Produkte,

1) Vgl. R.S.Alexander-R.M.Hill: "What to do about the Discount House?", Harvard Business Review, Jan.-Febr. 1955 (deutsch in 'Der Markenartikel', München, 1955/5, S.241ff.)

2) Vgl.hierzu: Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, Düsseldorf 1957, S.94ff.
Herbert Gross: Die Preisbindung im Handel, Düsseldorf 1957, S.13ff.
In beiden Schriften sind die vielen praktischen Beispiele von besonderem Interesse.

die nicht zum erklärten Vermittlungsobjekt der Diskont-häuser wurden, erwerben möchte, kommt in der Regel nicht auf seine Rechnung."¹⁾

Bei elektrotechnischen Geräten spielt im Discount House vielfach auch der Vertrieb älterer Modelle eine Rolle, die infolge des Modellwechsels der Produzenten zwar etwas überholt sind, in ihrem praktischen Gebrauchswert jedoch unverändert bleiben. Dieser Tatbestand wird gelegentlich zum Anlaß einer grundsätzlichen Kritik an den Discount Houses genommen.²⁾

Das Sortiment geht jedoch durchaus über die Gruppe der Markenartikel hinaus, deren empfohlene Verkaufspreise unterboten werden. Der Kundendienst beschränkt sich nunmehr auf das Notwendigste; zusätzliche Leistungen werden in Rechnung gestellt.

Bleibendes Verdienst dieser Betriebsform ist es, daß sie das System gebundener Festpreise durch ein neues der Preisbeweglichkeit zu ersetzen in der Lage war, und zwar der

1) A.Gutersohn: Small Business in den USA, St.Gallen 1957, S.34f.

2) Vgl.z.B. Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 10.Arbeitsbericht 1957, Köln, S.12:

"Das Prinzip der Discount-houses beruht im wesentlichen auf dem Angebot zweitrangiger Ware und überholter Modelle zu Preisen mit hohen bestechenden Rabatten. Dabei ist bemerkenswert, daß der Kunde über den Status solcher Waren im unklaren bleibt."

Es muß in diesem Zusammenhang erwähnt werden, daß die Werbung in den USA bisweilen in anderer Weise als bei uns durchgeführt wird. In den Fällen, wo in den USA Reklameübertreibung oder gar Irreführung des Konsumenten beobachtet wird, darf uns die amerikanische Werbepraxis nicht Vorbild sein.

Vgl.hierzu u.a.: RKW-Auslandsdienst, Heft 57: Einzelhandel in Amerika (Reiseeindrücke in USA von Vertretern des deutschen Einzelhandels), München 1957, S.34f.

Preisbeweglichkeit nach unten.¹⁾ "Das Diskonthausprinzip ist nicht verlustreiche Schleuderei, sondern gewinnbringende Preisherabsetzung, im Dienste preisbewußter Verbraucher und volumenbewußter Hersteller."²⁾

Das Discount House gibt es in Westdeutschland als Betriebsform des Einzelhandels bisher nicht. Wohl aber sind Ansätze in dieser Richtung zu beobachten.³⁾ Bisweilen ist die Nichteinhaltung von Preisbindungen, vor allem aber von Preisempfehlungen seitens des Einzelhandels festzustellen.⁴⁾

1) Zutreffend sagt K.Ohr.Behrens, Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3.Aufl., Stuttgart 1955, Stichwort "Discount Houses", Sp.142off.:

"Zur theoretischen Rechtfertigung einer derartigen Rabattierung wird darauf hingewiesen, daß der Detailist heute oft nicht mehr die Funktionen ausübt, für die ihm seine relativ hohe Spanne ursprünglich eingeräumt worden war. Die Verbraucher andererseits bedürfen infolge allgemeiner Verbreitung technischer Kenntnisse und Fertigkeiten und infolge der ausgezeichneten Direktwerbung und -aufklärung der Hersteller keines kostspieligen Kundendienstes im früheren Umfange mehr."

2) Herbert Gross: Die Preisbindung im Handel, a.a.O., S. 136.

3) Eberhard Rhein: "Diskonthäuser in den USA und in Deutschland", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, Juni 1958, S.373, erblickt in der 'Einkaufsstätte für Verbraucher GmbH', Frankfurt, geradezu das erste deutsche Diskonthaus.

4) Die mit der Preisbindung und ihrer etwaigen Nichteinhaltung verbundenen Rechtsfragen können in unserem Zusammenhang nicht dargestellt werden.

Leben dem allgemeinen Vertragsrecht sind bedeutsame Rechtsquellen hierzu wie zum Wettbewerb allgemein: Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen v.27.7.1957, in Kraft seit 1.1.1958 ("Kartellgesetz"); Rabattgesetz v. 25.11.1933 (mit späteren Änderungen); Reichsgesetz gegen den unlauteren Wettbewerb v.7.6.1909; Verordnung zum Schutze der Wirtschaft v.9.3.1932, I.Teil (Zugabeverordnung).

Im übrigen kehrt das Diskontheausprinzip im Beziehungshandel wieder. Hierunter sind vor allem die verschiedenen Formen des inoffiziellen Direktabsatzes von Industrie und Großhandel an letzte Verbraucher zu verstehen, wobei eine Preisermäßigung um mehr oder weniger große Teile der Einzelhandelsspanne erfolgt. Der Beziehungshandel in Form des Direktabsatzes ist etwas grundsätzlich anderes als der "Direktabsatz" bei mehrstufigen Unternehmungen, wie z.B. der Schuhabsatz eines Fertigungsbetriebes über seine eigenen Einzelhandelsfilialen.

In diesem Zusammenhang ist auch noch der Belegschafts- und der Behördenhandel erwähnenswert.

Es kann keinem Zweifel unterliegen, daß der Beziehungskauf in Westdeutschland tatsächlich eine in manchen Branchen nicht unbeachtliche Rolle spielt. So hat die Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Nürnberg, im Jahre 1955 annähernd 5.000 Haushalte in Westdeutschland befragt. Es ergab sich, daß in mindestens 35 unter 100 Haushalten wenigstens ein Beziehungskauf¹⁾ getätigt wurde. Im einzelnen ergab diese Untersuchung, daß unter den Bezugsquellen für die Beziehungskäufe Großhandel und Hersteller an 1.Stelle stehen; Kantinen und ähnliche Anstalten an 2. Stelle; der Einzelhandel an 3.Stelle und Vereine anteilmäßig an letzter Stelle. Offensichtlich nimmt also ein Teil der Verbraucher die Mühen in Kauf, die vielfach mit Beziehungskäufen verbunden sind.²⁾

-
- 1) Unter Beziehungskauf wurde hier - sehr weit gefaßt - verstanden: ein verbilligter Einkauf, dessen Preisnachlaß über den normal üblichen 3 % liegt.

Hier sei angemerkt, daß ein Verstoß gegen das Rabattgesetz in all den Fällen vorliegt, in denen ein Unternehmer Rabatte über 3 % an den letzten Verbraucher auf die Preise gewährt, die er allgemein ankündigt oder fordert.

- 2) Vgl.hierzu: "Über das Verhalten der Verbraucher" -Eine Basiserhebung-, Teil II, Nürnberg, Juli 1956 (Gesellschaft für Konsumforschung), S.29f.
P.W.Meyer: "Probleme des Handels in absatzwirtschaftlicher Sicht - Der Handel zwischen Produktion und Konsumtion" in "Handelsprobleme auf dem 10.Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag", Sonderdruck, Berlin 1957, S.93ff.

Die dem Beziehungshandel zugrunde liegenden Tatsachen umreißt P.W.Meyer¹⁾ zutreffend wie folgt: einerseits stehen Produzent und Großhändler unter "Absatzdruck" und andererseits empfindet der Konsument einen "Bedarfsdruck", dem infolge nicht entsprechender Kaufkraft nur ungenügend nachgegeben werden kann.

Während das Discount House eine Betriebsform des Einzelhandels darstellt und daher auch hinsichtlich seines Wertes für die Rationalisierung des Einzelhandelsbetriebes mittlerer Größe beurteilt werden kann, ist eine solche Feststellung für den Beziehungshandel im Sinne des inoffiziellen Direktabsatzes von Industrie und Großhandel an letzte Verbraucher nicht möglich.

Wie der Beziehungshandel in der Absatzwirtschaft in ihrer Gesamtheit zu bewerten ist, braucht hier nicht entschieden zu werden. Zu der Rationalisierung des Mittelbetriebes des Einzelhandels kann der Beziehungshandel jedenfalls keinen Beitrag leisten, weil er den Einzelhandel als Institution ausschaltet. Die Ausschaltung eines Wirtschaftszweiges kann aber nicht Gegenstand der Rationalisierung eben dieses Wirtschaftszweiges sein. Dem steht auch nicht die Tatsache entgegen, daß beim Beziehungshandel die eine oder andere Einzelhandelsfunktion von den Beziehungshändlern, nämlich anderen Wirtschaftsstufen, übernommen werden kann, ohne daß sie sich Einzelhandelsbetriebe angliedern. Nicht diese Wirtschaftsstufen sind aber Gegenstand unserer Untersuchung, sondern die letzte Handelsstufe, der Einzelhandel, genauer - Betriebe des Einzelhandels in mittlerer Größe.

Anders ist dagegen die Sachlage, wenn sich aus dem Beziehungshandel institutionell eine Betriebsform des Einzelhandels entwickelt, z.B. nach der Art des amerikanischen Discount House. Insofern tritt dann keine Ausschaltung des Einzelhandels als Wirtschaftsstufe ein, sondern möglicherweise ein gewisser Verdrängungsprozeß durch eine

1) A.a.O., S.97.

neue, u.U. leistungsfähigere Betriebsform. Das allerdings ist ein Kriterium der Rationalisierung innerhalb des Einzelhandels im ganzen.

Das Vorhandensein des Beziehungshandels zeigt den jeweils hiervon betroffenen Einzelhandelsbranchen die Notwendigkeit einer Überprüfung ihrer Handelsspannen.

Die moderne amerikanische Betriebsform des Discount House ist für die Rationalisierung des deutschen Mittelbetriebes durchaus lehrreich; sie leistet indirekt diesem Anliegen einen wertvollen Beitrag.¹⁾ Das Discount House zeigt besonders eindrucksvoll die funktionsgemäße Kalkulationsweise²⁾ im Einzelhandel in Abkehr von gewohnten Pauschalspannen und preisgebundenen Markenartikelspannen.

1) Insoweit ist die Bedeutung des Discount House für den Fortschritt im Einzelhandel nicht bestritten. Konrad Mellerowicz lehnt diese Betriebsform grundsätzlich ab, führt jedoch aus:

"Zweifelloos hat das Diskontheus und hat die deutsche Form des Diskontheuses - der Beziehungskauf - in vielen Fällen die Überalterung der überlieferten Spannenstruktur gezeigt, woraus sich für alle die Notwendigkeit ergibt, für neue Vertriebsformen, bessere Organisation, schärfere Rationalisierung und damit auch mögliche Verminderung der Handelsspanne zu sorgen."

(Konrad Mellerowicz: "Handelsspanne und Diskontheuser", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, März 1958, S.146.)

2) Siehe hierzu auch S. 124 f der Arbeit.

II. Die Organisationsform des Shopping Center

Nach der Betrachtung der modernen Betriebsformen des Einzelhandels unter dem Aspekt der Rationalisierung des Mittelbetriebes wenden wir uns nunmehr einer Organisationsform des Einzelhandels zu, die nicht als Betriebsform anzusprechen ist, das Shopping Center. Es handelt sich hierbei nicht um die Organisation eines einzelnen Betriebes, sondern jeweils um ganze Gruppen von Betrieben, die das Shopping Center bilden und gemeinsam gestalten. Unsere Untersuchung gilt der Frage, ob auch diese amerikanische Neuerung in der Organisation des Einzelhandels für die Rationalisierung des Mittelbetriebes in Westdeutschland Anregungen geben kann.

Die Entwicklung und der Erfolg des amerikanischen Shopping Center ist mit der Ausbreitung der modernen Betriebsformen des Einzelhandels, namentlich mit dem Super Market, eng verknüpft.

Das Shopping Center stellt in besonders hohem Grade eine Anpassung des Einzelhandels an die moderne Lebensweise breiter Schichten der amerikanischen Verbraucherschaft dar; eine Lebensweise, die durch den "Drang ins Grüne" gekennzeichnet ist. So entstehen im weiten Umkreise der Großstädte Randstädte, Gartensiedlungen mit kleinen Einfamilienhäusern. In diese aufgelockerten Räume reihen sich vielfach noch Industriebetriebe ein.¹⁾ Hervorragende Straßenplanungen und die große Mobilität des motorisierten Amerikaners lassen weite Räume zusammenwachsen, die als Einzugsgebiete für die Shopping Centers gelten können, die in solcherart besiedelten Landschaften mehr und mehr errichtet werden.

Diese Entwicklung hat im wesentlichen erst nach dem II. Weltkrieg wachsende Bedeutung erlangt; vereinzelt gab es

1) Vgl.hierzu: Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O., S.158ff.

D.L.Curtiss: "Entwicklung und verschiedene Aspekte der Shopping Centers in den USA" in "Das Shopping Center in Europa", Rüslikon 1957, S.9ff.

Shopping Centers jedoch schon wesentlich früher.¹⁾ Älteren Ursprungs sind auch kleinere Shopping Centers, sog. Nachbarschafts-Zentren, in den städtischen Außenbezirken, deren Mittelpunkt in der Regel ein Super Market ist, eine Betriebsform also, deren Anfänge in den dreißiger Jahren dieses Jahrhunderts liegen. Und von den Super Markets sagt Zimmerman²⁾, "that they have, from their very inception, been a suburban phenomenon."

Die Beteiligung der Super Markets an der Entwicklung der Shopping Centers ist nach wie vor bedeutend. Ein Blick auf die im Jahre 1957 neu eröffneten Super Markets zeigt, daß die größten Super Markets anteilig am häufigsten ihren Standort im Shopping Center wählen.

Shopping Centers als Standort der 1957 neu
eröffneten Super Markets ³⁾
(1 sq.ft. = 0,092903 qm)

Betriebsgröße in sq.ft.	%-Anteil in Shopping Centers
Unter 10.000	8,3
10.000 - 14.999	17,5
15.000 - 19.999	23,6
20.000 - 24.999	32,3
25.000 u. mehr	43,8
Gesamtdurchschnitt	22,6

An sich ist der Geschichte des Einzelhandels die lokale Konzentration von Verkaufsstellen nicht unbekannt. Es ist - mit Seyffert⁴⁾ - auf die Basaridee hinzuweisen und auf das Marktwesen ganz allgemein. Analogien zum Shopping Center zeigen auch die städtischen Geschäftszentren in

1) Als das älteste Shopping Center der Vereinigten Staaten wird ein außerhalb von Kansas City befindliches Shopping Center bezeichnet, das aus den frühen zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts stammt.

(D.L.Curtiss: "Entwicklung und verschiedene Aspekte der Shopping Centers in den USA", a.a.O., S.12).

2) M.M.Zimmerman: The Super Market, a.a.O., S.141.

3) Quelle: "The True Look of the Super Market Industry", a.a.O., New York, April 1958.

4) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.256.

ihrer historischen Entwicklung. Und doch stellt das Shopping Center eine grundsätzlich neue Organisationsform des Einzelhandels dar. Es ist kein gewachsenes Zentrum, sondern ein geplantes.

Kennzeichen des Shopping Center ist sein im Vergleich zur City einer benachbarten Stadt dezentraler Standort. Die in einheitlicher Planung, Verwaltung und Finanzierung geschaffenen Handelseinrichtungen dienen Einzelhandlungen und Dienstleistungsbetrieben, deren jeweiliger Typ und Größe auf einander abgestimmt wird und mit der Bedeutung des örtlichen Einzugsgebietes in Einklang steht. Die auf eigenem Gelände befindlichen umfangreichen Parkplätze werden nach Maßgabe der bebauten Fläche des Shopping Center angelegt.

Mindestens der tägliche Konsumbedarf kann in einem Shopping Center vollständig gedeckt werden; die großen Shopping Centers nähern sich in ihrer Angebotsskala sogar sehr stark derjenigen des Stadtkerns an. Es werden in den USA drei Größentypen unterschieden: das Nachbarschafts-Center, das Gemeinde-Center und das Regional-Center, deren Kennzeichen Herbert Gross¹⁾ anschaulich darlegt:

Merkmale der drei Typen der Einkaufszentren

Merkmale	Nachbarschafts-zentrum	Gemeinde-zentrum	Regional-zentrum
Verkaufsfläche	ca.3.000 qm	ca.14.000 qm	ca.35.000 qm
Mindestfläche des Zentrums	ca.16.000 qm	ca.40.000 qm	ca.162.000 qm
Mindesteinzug			
a)Familien	1.000	5.000	7.000
b)Menschen	7.000 bis 20.000	20.000 bis 100.000	100.000 u.mehr
Führende Mieter	Super Market od.Großdrogerie	Kleinpreisgeschäft oder kleines Warenhaus	1 bis 2 Warenhäuser

1) Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O.,S.165.

Die große Bedeutung, die die Shopping Centers in den USA in verhältnismäßig kurzer Zeit erlangen konnten, erlaubt Rückschlüsse auf die Vorzüge dieser Organisationsform des Einzelhandels.

Immerhin soll die Tatsache nicht verkannt werden, daß - wie bei jeder umwälzenden Entwicklung - ein Teil des Erfolges des Shopping Center zu Lasten des übrigen Einzelhandels gehen muß; im vorliegenden Falle zu Lasten des jeweiligen Stadtkern-Einzelhandels, soweit er sich der neuen Situation nicht anzupassen in der Lage ist. Zwischen Stadtkern und Nachbarschaftszentrum ist aber eine fruchtbare Arbeitsteilung hinsichtlich der Sortimentsgestaltung denkbar, wobei sich der Stadtkern verstärkt auf die Güter des periodischen und des aperiodischen Bedarfes verlegen kann. Die traditionellen City-Geschäftsstraßen werden als Standort wertvoll bleiben.¹⁾ Die Verkehrs- und Parkschwierigkeiten der Innenstädte sind allerdings ein ernstes Problem, namentlich in einem so stark motorisierten Lande wie den USA. Hier zeigt sich die Überlegenheit des Shopping Center: - "Wie auf Erden kann der durchschnittliche Laden in der Innenstadt noch hoffen, gegen diese Shopping Centers mit Platz für Tausende von Wagen aufzukommen?"²⁾

Das Shopping Center als gemeinschaftliche Organisationsform vieler Betriebe kann sein Hauptanliegen nicht in einer Preisführerschaft seiner Betriebe innerhalb des gesamten Einzelhandels sehen; vielmehr geht es ihm um eine möglichst weitgehende Anpassung an die Bedürfnisse des modernen, gestreut domizilierenden Konsumenten. Dem entsprechen auch Ladenöffnungszeiten am Abend während bestimmter Wochentage. Damit wird der gemeinsame Familieneinkauf am späten Nachmittag oder Abend ermöglicht. Diese Einrichtung begegnet großem Interesse, besonders bei der Erledigung nicht alltäglicher Einkäufe im Shopping Center.

1) Siehe auch S.142ff.der Arbeit.

2) D.L.Curtiss: "Entwicklung und verschiedene Aspekte der Shopping Centers in den USA", a.a.O., S.11.

Hier sind es vor allem die Super Markets, die außergewöhnliche Ladenöffnungszeiten - nicht nur in den Shopping Centers - eingeführt haben.¹⁾

Überdachte Wandelhallen, gelegentlich mit dekorativem Pflanzenschmuck, bieten dem Kunden Schutz vor Witterungseinflüssen, und für die Kinder entfallen die Gefahren des Straßenverkehrs der Innenstadt. Gut organisierte Shopping Centers ermöglichen dem Konsumenten daher bequeme Einkäufe, die zudem alle an einem Orte in einer Atmosphäre der Ungezwungenheit und Formlosigkeit getätigt werden können.

Besonders beachtenswert ist die gedeihliche Zusammenarbeit von Groß-, Mittel- und Kleinbetrieben in den Shopping Centers. In der Regel werden die gemeinsamen Interessen der Betriebe von ständigen, paritätisch besetzten Händlerkammern wahrgenommen. Diese gemeinschaftliche organisatorische Arbeit gibt den Shopping Centers fast einen genossenschaftlichen Zug. Hier leistet ein fortschrittsfreudiger Mittelstand konstruktive händlerische Arbeit gemeinsam mit dem einen oder den mehreren Großbetrieben.²⁾

Auch in Europa wird das Shopping Center als Organisationsform der Einzelhandelsbetriebe Bedeutung erlangen; es ist bereits auf verschiedene fruchtbare Ansätze hinzuweisen.³⁾ Es erscheint jedoch sehr zweifelhaft, ob sich die großen amerikanischen Regional Centers in den vergleichsweise viel engeren Räumen Europas, besonders Westdeutschlands, werden erfolgreich einführen können. Kleine und mittelgroße Shopping Centers sind unseren Verhältnissen dagegen

-
- 1) Von den 1957 neu gebauten Super Markets haben an Sonntagen geöffnet: im Gebiete der pazifischen Küste 94 % der Betriebe; in den Neu-England-Staaten dagegen z.B. nur 8 % der Betriebe.
(Siehe "The True Look of the Super Market Industry", a.a.O.)
 - 2) Vgl.hierzu: "Merchant Association Activities in Shopping Centers", U.S.Department of Commerce, Business Service Bulletin Nr.47, Juli 1954.
Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O.,S.17off.
"Das Shopping Center in Europa", Rüsçhlikon 1957, S.11 u. S.20.
 - 3) Z.B. auf das Shopping Center in Vällingby bei Stockholm.

weit angepaßter.

In Ansehung der Tatsache, daß bei uns ganz ähnliche Veränderungen wie in den USA im Gange sind, dürften Shopping Centers auch in Westdeutschland eine Zukunft haben. Die starke Expansion der großstädtischen Randbezirke und die Entstehung von "Trabantenstädten" sind eine Folge der immer stärkeren Beliebtheit einer Wohnweise "im Grünen". Dem entspricht auch die aufgelockerte Struktur moderner, im ganzen geplanter Siedlungen oder Stadtteile.¹⁾ Die vermehrte Freizeit im Zusammenhang mit der Fünf-Tage-Woche wird die Bedeutung der dezentralen Wohnweise weiter verstärken. Und schließlich ist der wachsenden Motorisierung zu gedenken, die immer mehr Verbraucherschichten die Mobilität verschafft, die nun einmal Voraussetzung für ein Shopping Center ist, das ein größeres, aufgelockertes Einzugsgebiet bedienen will.

Damit wachsen die Voraussetzungen für deutsche Shopping Centers. Wenn auch diese Organisationsform von einem einzelnen Mittelbetrieb des Einzelhandels allein nicht ins Leben gerufen werden kann - denn ein Shopping Center bedarf in jedem Falle einer groß angelegten Planung, die den Mittelbetrieb durchaus überfordern würde -, so ergeben sich doch für diesen Möglichkeiten der Rationalisierung, wenn er seine eigene Handelsleistung in einem solchen modernen Gemeinschaftsmarkte zur Geltung bringen kann.

1) Ein anschauliches Beispiel ist die Wandlung des Berliner Hansaviertels nach seinem Wiederaufbau. (Vgl. die Luftaufnahmen des alten und des neuen Hansaviertels in "Junge Wirtschaft", Bonn, Nov.1957, "Städtebau heute und gestern", S.472f.)

III. Die Bedeutung der Selbstbedienung als organisatorische Rationalisierungsmaßnahme für den Mittelbetrieb

In der Geschichte des neuzeitlichen Einzelhandels wurde die Rationalisierung - zum besonderen Nutzen auch des Mittelbetriebes - von den modernen Betriebsformen getragen und befruchtet, wie zu zeigen versucht worden ist.

Maßgebend für die Fortschritte der Rationalisierung des Einzelhandels in Westdeutschland sind gegenwärtig vor allem die Selbstbedienungsmethoden, die der Mittelbetrieb sehr erfolgreich übernehmen und weiterentwickeln kann. Während der Super Market, der Pionier und Lehrmeister der Selbstbedienungsmethoden, als Betriebsform bereits erörtert wurde, geht es nunmehr darum, die Selbstbedienung für sich als Organisationsmethode einer grundsätzlichen Betrachtung zu unterziehen. Dies geschieht vor allem aus der Sicht des Mittelbetriebes des Einzelhandels heraus.

Die Entwicklung der Selbstbedienung hat - wie bereits dargelegt¹⁾ - ihren Ursprung in den USA genommen. In Europa wurde das System der Selbstbedienung in erwähnenswertem Ausmaße erst nach dem II. Weltkriege eingeführt. In Deutschland erfolgte im Jahre 1939 der erste Versuch mit der Selbstbedienung.²⁾ Die Nachkriegsentwicklung begann mit dem Jahre 1949, wobei der zahlenmäßige Überblick für die Jahre 1949 bis 1957 ein stürmisches Wachstum aufzeigt.

1) Siehe S. 52 der Arbeit.

2) Fa. Eklöh, Osnabrück.

Zahlenmäßige Entwicklung der Lebensmittel-Selbstbedienungs-läden in der Bundesrepublik 1949 bis 1957¹⁾

1949:	2
1950:	39
1951:	81
1952:	121
1953:	203
1954:	326
1955:	738
1956:	1.379
1957:	3.183

Eine ähnlich rasche Ausdehnung des neuen Verkaufssystems zeigte sich auch in einigen anderen europäischen Ländern, z.B. in Großbritannien.²⁾

In Westdeutschland ist der zunehmende Anteil der Einzelbetriebe an der Gesamtzahl bemerkenswert, der vom Institut für Selbstbedienung für 1957 mit 45 % errechnet wird.

- 1) Bei der Ziffer für 1957 handelt es sich um ein noch nicht endgültiges Zählergebnis per 31.12.1957. In diesen Zahlen sind auch Warenhausabteilungen auf Selbstbedienungsbasis enthalten, nicht jedoch Selbstbedienungsläden mit ausschließlich Nicht-Lebensmitteln. Auch reine Spezialgeschäfte, wie Süßwarenselbstbedienungsläden, sind in diesen Zahlen nicht erfaßt. Die Untersuchung wurde vom Institut für Selbstbedienung, Köln, durchgeführt.

(Vgl. Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.1, Sept.1957, S.11: K.H.Henksmeier: "Struktur der deutschen Selbstbedienungsläden im Lebensmitteleinzelhandel"; und Nr.3, März 1958, S.2: "Mehr als 3000 Selbstbedienungsläden im Lebensmittelhandel" Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.264.)

- 2) Die Anzahl der Selbstbedienungsläden in Großbritannien
in den Jahren 1947 bis 1957 (rd.Zahlen)

1947:	10	1952:	1.250
1948:	250	1953:	1.700
1949:	400	1954:	2.150
1950:	600	1955:	2.500
1951:	900	1956:	3.000
		1957:	3.700

In diesen Zahlen sind die wenigen Selbstbedienungsbetriebe mit Nicht-Lebensmitteln enthalten.

(Siehe Self Service and Supermarket, London, Sonderheft 'Self Service Directory of Stores; 1957-1958, S.4.)

Danach ergibt sich der Zuwachs der Selbstbedienungsläden im Jahre 1957 gegenüber dem Vorjahr bei Filialbetrieben und Warenhausabteilungen mit insgesamt 95 %, bei Konsumgenossenschaften mit 121 % und bei "selbständigen Einzelhändlern"¹⁾ mit 184 %.

Wenn wir von Selbstbedienungsbetrieben sprechen, so ist es erforderlich, daß wir dieselben gegen jene Organisationsformen abgrenzen, die als Vorstufen der Selbstbedienung bezeichnet werden können. Die Praxis hat das Bedienungs- und das Selbstbedienungssystem in unterschiedlichen Abstufungen mit einander kombiniert und damit Zwischenformen geschaffen, die sich besonders auch für Mittel- und Kleinbetriebe bewährt haben. Es ist auf die Teilselbstbedienung, die Schnellbedienung - vor allem das von einer Konsumgenossenschaft entwickelte Temposystem - und auf den Freiwahl Laden hinzuweisen. Der Freiwahl Laden entspricht durchaus dem Selbstbedienungsbetrieb mit dem Unterschiede, daß die Verkäuferbedienung angeboten und nicht ausdrücklich erbeten werden muß. Daher rechnet das Institut für Selbstbedienung diese Verkaufsform noch zur Selbstbedienung, ebenso wie die Selbstbedienungsbetriebe mit untergeordneten Bedienungsabteilungen.

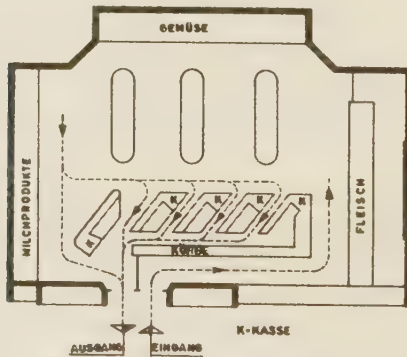
Selbstbedienungsbetriebe können in verschiedenen Größenklassen gebaut werden; überschreiten sie die mittlere Betriebsgröße, so handelt es sich in jedem Falle um Super Markets, sofern das Sortiment auch Nicht-Lebensmittel einschließt. Somit ist das Selbstbedienungssystem nicht an eine einzige Betriebsgröße gebunden; es ist auch nicht auf eine einzelne Betriebsform oder Handelsbranche beschränkt. Daher erfolgt die Kennzeichnung des Selbstbedienungsladens am besten mit Hilfe seiner äußeren Organisation. In diesem Sinne stellt auch das Institut für Selbstbedienung²⁾ die hauptsächlichen Kriterien des Selbst-

1) Unter "selbständigen Einzelhändlern" werden hier grundsätzlich Einzelhändler mit nur einem Ladenlokal verstanden.

2) "Was ist ein Selbstbedienungsladen?", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.1, Sept.1957, S.20f.

bedienungsbetriebes etwa wie folgt zusammen: Die Einrichtung besteht aus frei zugänglichen Wandregalen, Gondeln und Sonderverkaufsgeräten bei Portfall der Bedienungstheken, evtl. mit Ausnahme von Abteilungen mit bisher noch nicht verpackten Waren; Spezialpacktische am Ladenausgang tragen die Aufrechnungskassen; die Waren-darbietung fällt durch vorgepackte, deutlich mit Preisen versehene und für den Kunden frei zugängliche Lagerung auf; der Kunde bedient sich unter Zuhilfenahme eines Einkaufskorbes oder -wagens selbst, wobei das Verkaufspersonal jedoch behilflich sein kann.

Diese Kennzeichnung sei durch die Wiedergabe der schematischen Darstellung eines Selbstbedienungsladens ergänzt, der größtenteils an der untersten Grenze des Mittelbetriebes liegt.¹⁾



1) Siehe "Eine Brücke in die Zukunft", Jubiläumsschrift des Migros-Genossenschafts-Bundes 1925-1955, Zürich, S.71. - (Reproduktion mit frdl.Genehmigung des Migros-Genossenschafts-Bundes Zürich).

Zu der Skizze ist anzumerken, daß die Organisation des Lagerraumes nicht dargestellt ist. Die Zahl der Kas-senstände erscheint für die kleine Verkaufsfläche als sehr hoch. Die Darstellung zeichnet sich im übrigen durch sehr gute Anschaulichkeit aus.

Die Bedeutung der Selbstbedienung als organisatorische Rationalisierungsmaßnahme für den Mittelbetrieb - wie auch für die anderen Betriebsgrößen - konzentriert sich in der seitherigen Entwicklung in Europa auf die Branchen mit Gütern des täglichen Bedarfes. Von vornherein sind viele dieser Güter für die Selbstbedienung besonders gut geeignet. Bei zahlreichen Waren handelt es sich um Markenartikel, die durch die umfangreiche Produzentenwerbung weitgehend bekannt und "vorverkauft" sind; sie sind in der Regel nicht mehr erklärungsbedürftig. Das Erfordernis der persönlichen Beratung durch Verkäufer entfällt hier durchaus. Aus werbetechnischen Gründen wurden diese Markenartikel schon immer in handlichen Packungen geliefert. Bei anderen Erzeugnissen war das Verpackungsproblem erst noch zu lösen; denn eine der wesentlichen Voraussetzungen der Selbstbedienung gerade bei Lebensmitteln sind abgepackte Waren in den Mengeneinheiten, die der gewohnten Nachfrage entsprechen. Verpackungstechnisch konnten binnen weniger Jahre mehr und mehr Lebensmittel "selbstbedienungsfähig" gemacht werden, wobei allerdings die amerikanischen Erfahrungen im Super Market für Europa sehr hilfreich gewesen sind. Diese Entwicklung wurde durch neuartige Verpackungsmaterialien - eine große Rolle spielen durchsichtige Folien und Allsichtpackungen - wie auch durch Verpackungsmaschinen ermöglicht.

Die Einführung der Selbstbedienungs-Tiefkühltruhen erlaubt die Darbietung von abgepacktem Frischfleisch und Frischfisch, beides Artikel, für die man die Selbstbedienung lange Zeit für wenig geeignet hielt. Nach der Lösung dieser technischen Fragen kommt es darauf an, die Konsumenten, denen diese Absatzweise ungewohnt ist, von den damit verbundenen Vorzügen zu überzeugen.¹⁾

1) In diesem Zusammenhang berichtet die Migros (Migros-Genossenschafts-Bund Zürich, Rechenschaftsbericht 1957, S.20) von ihren Erfahrungen wie folgt:

"So haben wir bereits im letzten Jahresbericht darauf hingewiesen, daß in der Selbstbedienung beim Frischfleisch zum Teil gewaltige Vorurteile gewisser Kunden

Die Frage, ob die Produzenten oder eine der Handelsstufen am rationellsten die Verpackung durchführen können, ist in der Weise zu beantworten, daß es hier einzig und allein auf großbetriebliche Arbeitsweise ankommt. Im Hinblick auf die Struktur des deutschen Einzelhandels, in dem zahlenmäßig die Klein- und Mittelbetriebe völlig im Vordergrunde stehen, ist zu erwarten, daß, im ganzen gesehen, die Aufgabe der Warenverpackung am rationellsten von den vorgelagerten Wirtschaftsstufen übernommen werden kann.

Wenn die neue Verkaufsmethode der Selbstbedienung in großem Umfange vor allem bei den Branchen des täglichen Bedarfes, genauer - im Lebensmittelhandel -, Eingang gefunden hat, so wäre die Annahme doch irrig, daß andere Branchen für die Selbstbedienung in keiner Weise geeignet seien. Richtig ist, daß bei einer Reihe von Branchen die Voraussetzungen für die Selbstbedienung mehr oder weniger unzureichend sind.

Schon sehr früh haben die amerikanischen Super Markets ihr Sortiment auf Nicht-Lebensmittel ausgedehnt, wobei allerdings Artikel des täglichen Bedarfes (z.B. Reinigungsmittel, Kosmetika, Haushaltswaren, Papierwaren, Kleintextilien usw.) eine große Rolle spielen. Aber auch Branchen des periodischen Bedarfes haben sich der Selbstbedienung zugewandt; in den USA geschieht dies in steigendem Maße, wie am Beispiel des Textileinzelhandels erkennbar wird.¹⁾ Allerdings hat sich die reine Selbstbedienung bei Textilbetrieben mit hohem Warengenre und

Forts.v.S.80:

zu überwinden sind. Auch in diesem Jahr waren unsere Erfahrungen sehr zwiespältig. Einerseits hat die systematische Aufklärung und Beratung der Kunden bereits den Erfolg gehabt, daß wir im Kanton Zürich Filialen mit einer Frischfleischabteilung ausrüsten konnten, die überhaupt keine Bedienung mehr haben, und die Erfahrungen waren ausgezeichnet. Andererseits gibt es Genossenschaften, vor allem in der französischen Schweiz, welche die Selbstbedienung beim Frischfleisch als vorläufig enttäuschend bezeichnen."

1) Vgl. "Wege zur Selbstbedienung im Textileinzelhandel", Erfahrungsbericht nach einer USA-Studienreise im Frühjahr 1957, textil-report, Berlin-Düsseldorf, Nr.43, v. 26.10.1957.

Demzufolge wurden in den USA Selbstbedienungsgeschäfte im Textileinzelhandel in folgender Anzahl ermittelt:

1953 : 6.000 und 1956 : 22.000.

umfassendem Sortiment auch in den USA bisher nicht durchsetzen können. Auch in Westdeutschland wurden die ersten Versuche mit der Selbstbedienung in den Textil- und Bekleidungsbranchen durchgeführt.¹⁾

Für die Modebranchen ist jedoch zu betonen, daß die reine Selbstbedienung auf grundsätzliche Hindernisse stößt. So würde die Selbstbedienung bei Konfektion, im besonderen Damenkonfektion, erfordern, daß die Zahl der Größen und Zwischengrößen wesentlich vermehrt würde; auch müßten diese Größen sehr genau im Bewußtsein jedes einzelnen Verbrauchers sein. Schon die regelmäßige Notwendigkeit der Abänderung der gewählten Kleidungsstücke erfordert persönliche Beratung und insoweit persönliche Bedienung. Darüber hinaus wünscht der Käufer Beratung hinsichtlich der Mode, der Qualität, der Farbzusammenstellung und der Tragbarkeit für bestimmte Zwecke; und da die Modebranchen das Geltungsbedürfnis im Menschen ansprechen wollen, muß auch diesem Genüge getan werden, was schwerlich bei reiner Selbstbedienung möglich ist.

In diesen Branchen ist daher eine Rationalisierung des Verkaufsvorganges eher durch die Vorstufen der Selbstbedienung, also Teilselbstbedienung und Selbstauswahl, zu erwarten als durch die reine Form. Bei niederem Genre der Konfektion ist jedoch auch diese durchführbar. Aber gerade in den Vorstufen der Vollselbstbedienung liegen noch große Rationalisierungsmöglichkeiten, besonders auch für den Mittelbetrieb. Nieschlag²⁾ fordert zu Recht, daß im Textileinzelhandel mit den Selbstbedienungsmethoden mehr als bisher experimentiert werden sollte, um "das traditionelle Verkaufsverfahren aufzulockern."

1) Statistische Angaben über die zweifellos steigende Bedeutung der Selbstbedienung in anderen Branchen als der Lebensmittelbranche liegen bisher noch nicht vor. Es bestehen zahlreiche Spezialgeschäfte mit Selbstbedienung z.B. für Strümpfe, Kleintextilien, Krawatten, Schuhe, Haushaltswaren u.a.m.

2) Robert Nieschlag: "Die Verkaufsmethoden sind in Fluß geraten", Textil-Wirtschaft, Frankfurt, Nr.8, v.20.2. 1958, S.31f.

Die getroffene Einschränkung der Anwendbarkeit der reinen Selbstbedienung für überwiegende Teile der Branchen des periodischen Bedarfes gilt in verstärktem Maße für die Einzelhandelsbranchen mit Waren des aperiodischen Bedarfes. Mit zunehmender Erklärungsbedürftigkeit, vielleicht auch mit zunehmendem Werte der einzelnen Waren, wird die reine Selbstbedienung, oft sogar die Teilselbstbedienung, ungeeignet. Die Luxusgüterbranchen, wie z.B. Juwelierwaren, Porzellanwaren, Pelzwaren, oder der Handel mit technischem Bedarf können der persönlichen Bedienungsweise im allgemeinen nicht entraten. Über den ersten Ansatz zur unpersönlichen Bedienungsweise, nämlich der ungestörten Vorwahl, wird in diesen Branchen kaum hinauszukommen sein. Dagegen ist im Buchhandel, dem Handel mit Kunstgegenständen oder mit Einrichtungsbedarf schon immer eine Art Teilselbstbedienung üblich gewesen.

Bei dem Bau von Selbstbedienungsbetrieben erhebt sich die Frage nach der organisatorischen Durchführung. Allgemein ist zwischen Umstellung von Bedienung auf Selbstbedienung und Neuerrichtung zu unterscheiden. In den USA konnten angesichts der Super-Market-Entwicklung mit der Umstellung teilweise keine guten Erfahrungen gemacht werden; in der Lebensmittelbranche erschien dort die Umstellung vorhandener Betriebe oft nur als "Mittellösung". Wenn schon Selbstbedienungsbetriebe, dann erwartet man in den USA richtige Großläden mit Spezialeinrichtungen und nicht kleine oder primitiv umgestellte Betriebe.¹⁾

Die deutschen Verhältnisse liegen hinsichtlich der Betriebsgröße anders; wir kennen zahlreiche Klein- und Mittelbetriebe, die mit großem Erfolge die Umstellung durchgeführt haben. Allerdings drängt das Selbstbedienungssystem auch bei uns zum großflächigen Verkaufsraum.

1) Vgl.hierzu: Lebensmittelfilialbetriebe - Erfahrungen einer deutschen Studienkommission in USA, RKW-Heft 12, München 1952, S.54ff.

Für Deutschland vgl.besonders: Fritz Schucht: Die Umstellung von Einzelläden des Lebensmittelhandels auf Selbstbedienung, Diplomarbeit Köln 1956 (Sonderheft 8 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung).

Halbe Lösungen auf organisatorischem Gebiete sind bei der Umgestaltung in jedem Falle von großem Nachteil. Bei entsprechender Ladeneinrichtung können Umstellungen in der Bedienungsweise erforderlichenfalls sehr rasch bewerkstelligt werden.¹⁾

Bei der Neuerrichtung von Selbstbedienungsbetrieben entfällt die Abhängigkeit von bisherigen, für die Selbstbedienung oft wenig günstigen Räumlichkeiten. Die fachmännische Ladenplanung, auf die es auch bei der Umstellung entscheidend ankommt, kann hier besonders gut durchgeführt werden. Gestalt und Größe des Verkaufsraumes sowie die Zusammensetzung des Warensortimentes bestimmen die Wahl der Einrichtungsgegenstände und die Fixierung ihrer innerbetrieblichen Standorte. Diese Anordnung muß eine reibungslose Zirkulation des Kundenstromes ermöglichen. Die Ladeneingänge und -ausgänge werden großzügig angelegt, und die Schaufenster gewähren vor allem in der Lebensmittelbranche einen Blick über den gesamten Verkaufsraum. Damit sind einige Aufgaben der Ladenplanung angedeutet; die architektonischen und technischen Fragen der Ladengestaltung bei Selbstbedienungsbetrieben sind im einzelnen hier nicht zu erörtern.²⁾

Bei Betriebsneubauten ist darauf zu achten, daß die Verkaufsfläche möglichst größer angelegt wird als bei einem entsprechenden Bedienungsladen. Für Selbstbedienungsbe-

1) Die schweizerische Migros-Genossenschaft hat hierfür das sog. "Mecco-System" entwickelt: bewegliche Ladeneinrichtungen mit verstellbaren Metallgestellen.

2) Vgl.hierzu bes.: Walter Riethmüller: Selbstbedienung - und wie sie zum Erfolg führt, Bad Homburg-Berlin 1954.
Herbert Gerhard: Selbstbedienung und Selbstwahl, Zürich o.J.
The British Market Research Bureau Limited: Self Service in Great Britain, London 1950.
M.M.Zimmerman: The Super Market, New York-Toronto-London 1955.
Ferner die Zeitschriften: "Selbstbedienung", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Köln; "Super Market Merchandising", New York; "Self Service and Supermarket", London.
Hinsichtlich der Raumnutzung siehe S. 92ff. der Arbeit.

triebe werden oft Mindestgrößen genannt.¹⁾ Diese Mindestgrößen können nur Anhaltspunkte sein, da die Praxis bewiesen hat, daß auch sehr viel kleinere Betriebe auf Selbstbedienungsbasis zu arbeiten in der Lage sind. Das Institut für Selbstbedienung hat von den per 1.4.1957 ermittelten 1.637 Lebensmittelselfbedienungsbetrieben 1.069 hinsichtlich ihrer Verkaufsflächen in Größenklassen gruppiert.²⁾

Die Verkaufsflächen der Selbstbedienungsbetriebe

Größenklasse in qm Verkaufsfläche	Selbstbedienungsbetriebe	
	absolut	%
bis 40	41	4
40 " 60	85	8
60 " 80	176	17
80 " 100	196	18
100 " 150	340	32
150 " 200	102	9
200 " 300	98	9
über 300	31	3
	<u>1.069</u>	<u>100</u>

- 1) Walter Riethmüller, a.a.O., S.70f., bezeichnet als allgemein anerkannte Mindestgröße für Westdeutschland 80 qm, ohne jedoch die Möglichkeit kleinerer Verkaufsflächen ausschließen zu wollen. Im Interesse kaufwirksamer Massenauslagen fordert Riethmüller sodann mit Recht Mindestgrößen zwischen 100 und 120 qm.

Letztere Größenspanne nennt auch Herbert Gerhard, a.a.O., S.74, für städtische Neubauten, während er für halb-städtische und ländliche Verhältnisse eine Mindestgröße von 60-80 qm in Vorschlag bringt.

Das Lebensmittelfilialunternehmen Cornelius Stübgen AG, Köln, will künftig unter 200 qm keine Projekte mehr bearbeiten. Dies ist eine weitere Mindestgröße, wenn auch nur eine betriebsinterne und künftige Maßzahl eines einzelnen Unternehmens.

(Siehe Hauszeitung der C.Stübgen AG, Köln, mit Geschäftsbericht 1956/57).

- 2) Vgl. "Selbstbedienung", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Nr.1, Sept.1957, S.15.

Gleichwohl herrscht in der Praxis bei Neubauten eine Tendenz zu größeren Selbstbedienungsläden vor. Diese Verhaltensweise ist betriebswirtschaftlich richtig. Es hat sich erwiesen, daß die Vorteile der Selbstbedienung mit zunehmender Betriebsgröße wachsen. Dies zeigt auch sehr aufschlußreich eine Untersuchung kleinerer Selbstbedienungsbetriebe schwedischer Konsumgenossenschaften hinsichtlich der Veränderung der Handelskosten in Prozent vom Absatz. Die Werte enthalten keine Umsatzsteuer, die in Schweden nicht erhoben wird.

Die Handlungskosten in Selbstbedienungs- und Bedienungsgeschäften der schwedischen Konsumgenossenschaften im Jahre 1953¹⁾

Absatz in 1000 skr.	Kosten in % des Absatzes		Zahl der unter- suchten SB-Geschäfte in %
	Selbstbe- dienungs- geschäfte	Bedienungs- geschäfte	
bis 199	11,9	11,9	} 27
200 " 299	11,0	10,4	
300 " 399	10,5	10,7	
400 " 499	10,3	10,5	} 32
500 " 599	10,0	10,9	
600 " 699	10,0	11,6	
700 " 799	9,9	11,5	} 41
800 " 899	9,5	10,8	
900 " 999	8,6		
1000 " 1099	9,5	11,5	
1100 " 1199	9,0		
1200 " 1299	9,5		
1300 " 1399	9,5	11,5	

Die Überlegenheit der größeren Selbstbedienungsbetriebe gegenüber den kleineren beweist auch der Betriebsgrößenvergleich des Instituts für Selbstbedienung. Hier wird einerseits ein Sinken der untersuchten Kosten in Prozent vom Absatz erkennbar und andererseits ein deutliches Steigen verschiedener Leistungsmeßziffern. "Die bisherigen

1) Quelle: H.Buddeberg-R.Nieschlag: Länderberichte über Struktur und Leistungen des europäischen Binnenhandels, Köln-Opladen 1955, S.98 (Tab.79).

Ergebnisse des Betriebsvergleichs belegen eindeutig, daß der Tendenz nach die Leistungen der SB-Läden von Größenklasse zu Größenklasse ansteigen.¹⁾

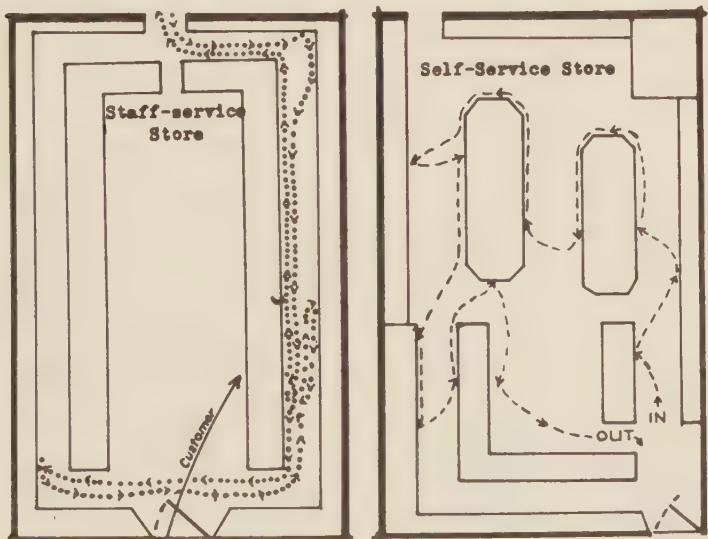
Die finanzielle Planung erfordert bei der Errichtung neuer Selbstbedienungsbetriebe die Kenntnis der Bau- und Einrichtungskosten. Im Einzelfall wird es wesentlich darauf ankommen, welche Teile der Bauinvestitionen zu Lasten der Betriebswirtschaft gehen; dementsprechend sind auch die vorliegenden Untersuchungsergebnisse unterschiedlich.²⁾ Die Einrichtungskosten pro Quadratmeter steigen bei den größeren Läden an; dies wird durch den höheren Aufwand an Ausstattungsgegenständen, wie z.B. Registrierkassen, Tiefkühltruhen, Verpackungsmaschinen und Beleuchtungskörpern, bedingt.

Die Selbstbedienung hat die ohnehin vorherrschende Tendenz der erhöhten Anlageintensität im Einzelhandel wesentlich verstärkt. In der Lebensmittelbranche liegen die Einrichtungskosten für Selbstbedienungsbetriebe bedeutend höher als diejenigen für Bedienungsbetriebe. Für andere Branchen fehlen weitgehend noch die Erfahrungen; es scheint aber doch so zu sein, daß hier die Verhältnisse hinsichtlich der Einrichtungskosten anders liegen. Bei Textilien kann die Selbstbedienung sogar verminderte Einrichtungskosten gegenüber dem Bedienungssystem ermöglichen, weil man sich mit verhältnismäßig einfachen Einrichtungsgegenständen begnügen kann; dies gilt auch für die Arten der Selbstbedienung, die in den Konfektionsbranchen zweckmäßig sein können.³⁾

Es kann daher nicht für alle Branchen gesagt werden, daß die Selbstbedienung tendenziell den Faktor Arbeit durch den Faktor Kapital substituieren. Wohl aber führt die

-
- 1) K.H.Henksmeier: "Betriebsvergleich der Selbstbedienungsläden im Lebensmittelhandel", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr. 3, März 1958, S. 7.
 - 2) Vgl. hierzu bes.: "Einrichtungskosten von Selbstbedienungsläden", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr. 3, März 1958, S. 22f.
Robert Nieschlag: Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Privatdruck, Frankfurt 1957, S. 42f.
 - 3) Vgl. "Eigengesetzlichkeit der Voll-Selbstbedienung", Textil-Wirtschaft, Frankfurt, Nr. 45, v. 7. Nov. 1957, S. 65.

Selbstbedienung in allen Branchen zu einer Rationalisierung der betrieblichen Arbeit. Die Einschaltung des Kunden in den Verkaufsvorgang ermöglicht sowohl Arbeitsvereinfachung als auch Arbeitsbeschleunigung. Dabei liegt die Arbeitsvereinfachung objektiv vor und nicht nur vom Standpunkte der Belegschaft, die von der eigentlichen Verkaufsarbeit weitgehend entlastet wird. Dies zeigen Bewegungsstudien sehr deutlich, die den Weg der Verkaufskraft im Bedienungsladen mit dem Weg des Kunden im Selbstbedienungsladen beim Einkauf der gleichen Warenmenge vergleichen.¹⁾



Vergleichende Arbeits- und Zeitstudien zwischen Bedienungsläden und Selbstbedienungsläden haben gezeigt, daß im Selbstbedienungsladen einerseits der Verkaufsvorbereitung,

1) Siehe: The British Market Research Bureau Limited: Self Service in Great Britain, London 1950, S.45. - (Reproduktion mit frdl. Genehmigung der British Market Research Bureau Ltd., London).

also vor allem der Packung der Waren und der Auffüllung und Pflege der Warenauslagen, und andererseits der an den Kassen¹⁾ zu leistenden Arbeit wesentlich verstärkte Bedeutung zukommt. Dagegen entfällt die Arbeitszeit für den Verkauf, soweit es sich nicht um Artikel handelt, die mit Bedienung oder Teilbedienung abgesetzt werden.²⁾ Diese grundsätzliche Andersverteilung der betrieblichen Arbeitszeit läßt an sich noch nicht den Schluß zu, daß die Selbstbedienung zu einer effektiven Arbeitsbeschleunigung im Betriebe führt. Doch auch zu dieser Frage liegen Zeitstudien vor. Nieschlag³⁾ nennt folgende Ergebnisse.

Durchschnittswerte der Verkaufsdauer bei einer bestimmten Warenmenge

	Kolonial- waren	Fleisch- u. Fettwaren
Bedienungsgeschäft	3 Min.	5,75 Min.
Selbstbedienungsgeschäft	2,2 Min.	3,6 Min.

Damit ist die Arbeitsbeschleunigung im Selbstbedienungsbetrieb unverkennbar. Dies wiederum ermöglicht einen höheren Umsatz pro Beschäftigten, wofür Nieschlag nach Maßgabe der gleichen Untersuchung folgende Vergleichszahlen angibt:

im Bedienungsgeschäft DM 5.900 monatlich;

im Selbstbedienungsgeschäft DM 7.800 monatlich.

Daher kann im Selbstbedienungssystem mit dem gleichen Personalstand ein wesentlich höherer Umsatz erreicht werden. Die Folge hiervon ist die durch die Selbstbedienung bedingte Personalkosteneinsparung in Prozent vom Absatz;

1) Vgl.hierzu: "Engpaß Kasse - ein SB-Problem", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Köln, Nr.4, Mai 1958, S.13ff.

Durch entsprechende Organisation der Kassentische sind Arbeitsbeschleunigungen möglich; dies zeigen z.B. Versuche mit neuartigen Doppelkassentischen. Vor allem während der Hauptgeschäftszeiten ist dies von großer Bedeutung.

2) Vgl.hierzu: Robert Nieschlag: Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Privatdruck, Frankfurt 1957, S.44f., besonders die Tab.auf S.45.

3) Ebenda, S.47f.

mithin eine relative Kostenverminderung. Die Möglichkeit auch einer absoluten Personalkostensparnis kann keinesfalls verneint werden - sie ist in Einzelfällen bestimmt erreichbar. Die relative Personalkostensparnis ist jedoch für die Selbstbedienung geradezu systeminhärent, wenn sich auch die Praxis recht unterschiedlichen Erfolgen gegenüberstellt.¹⁾

Die Ursachen dieser Arbeitsrationalisierung sind auch in einer stärkeren Unabhängigkeit der Beschäftigung vom Umsatzrhythmus zu suchen. Die Selbstbedienung bedeutet endlich einen großen Fortschritt im Kampfe gegen die Leerlaufzeiten im Einzelhandel, die mit der ständigen Betriebsbereitschaft auf der Basis der Spitzenbelastung im Bedienungsladen beinahe notwendigerweise verbunden sind. Oder um mit Nieschlag²⁾ zu sprechen: die Selbstbedienung dehnt die obere Kapazitätsgrenze der Handelsbetriebe aus.

- 1) Hierzu sei ein englischer Betriebsvergleich angeführt. (Vgl. "What Results are the Multiples Achieving?", Self Service and Supermarket, London, Mai 1957, S.36f.) Verglichen wurde die relative Verminderung der Personalkosten bei 7 Filialunternehmen (Groß- und Mittelbetriebe).

Personalkosten in % vom Absatz

Unternehmen	Selbstbedienungs-läden	Bedienungs-läden	Differenz
A	7,05	8,53	-1,48
B	6,49	8,53	-2,04
C	5,70	8,75	-3,05
D	5,80	6,20	-0,40
E	6,30	7,60	-1,30
F	5,50	-	-
G	4,50	6,00	-1,50
Ø	5,91	7,60	-1,69

Aus Schweden berichten H.Buddeberg u.R.Nieschlag, a.a.O., S.29, daß dort die ermittelte relative Personalkostenreduktion mindestens 25 %, wenn nicht erheblich mehr, betrage.

Hinsichtlich der Umsatzsteigerung nach der Umstellung auf Selbstbedienung sei ein schwedisches Einzelbeispiel angeführt: Monatsumsatz vor der Umstellung 80.000

skr.; danach aber 160.000 - 180.000 skr.

(nach: Erwin Thomas: Großbetriebe im Einzelhandel, Bad Homburg-Berlin 1956, S.42).

- 2) Robert Nieschlag: Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, a.a.O., S.43.

Bei der Betrachtung der Bedeutung der Selbstbedienung für den Mittelbetrieb haben wir auch der außerbetrieblich bedingten Grenzen dieser modernen Distributionsmethode eingedenk zu sein. Der Einzelhandelsbetrieb muß sich auch den Erfordernissen des jeweiligen lokalen Marktes und denen der allgemeinen Wirtschaftslage anpassen. Ländliche Gebiete mit bescheidener Kaufkraft, schwacher Besiedelung und geringen Konsumansprüchen lassen für das Selbstbedienungssystem wesentliche Voraussetzungen vermissen. Solche Märkte versorgen vor allem die Kleinbetriebe. Immerhin zeigen neuere Erfahrungen, daß die Selbstbedienung auch hier gewisse Erfolgsmöglichkeiten gewährt.¹⁾

Eine weitere Grenze der Selbstbedienung bedeutet Warenmangel. Eine Volkswirtschaft, die hierunter leidet, bietet der Selbstbedienung nur wenig Aussicht auf Erfolg. Schucht²⁾ betont zu Recht, daß bei totaler Warenrationierung die Selbstbedienung ausgeschlossen ist. Dies gilt jedoch nicht für Teilrationierungen, wie sie das England der ersten Nachkriegsjahre kannte, wo sich die Selbstbedienung zwar verzögert, aber dennoch einführen konnte. Hemmungen in Beschaffung und Absatz wie auch sinkende Käufermoral erzwingen dann eine Rückkehr zum Bedienungssystem.

Warenknappheit ist in den modernen Industrieländern aber niemals eine Dauererscheinung, sondern nur ein Kriterium vorübergehender Notzeiten. Eine sehr langfristige Erscheinung ist die Warenknappheit jedoch in vielen der nicht entwickelten oder "unterentwickelten" Länder. Selbstbedienung in großem Umfang ist dort allerdings vorerst eine Unmöglichkeit.³⁾

1) In diesem Sinne: H.Buddeberg-R.Nieschlag, a.a.O., S.29. In Schweden kommt man zu der Erkenntnis, "daß das Selbstbedienungsgeschäft nicht nur als Großbetrieb, sondern bei guter Leistung auch als ausgesprochener Kleinbetrieb erfolgreich zu arbeiten vermag." "Überdies nimmt in Schweden auch die kleinstädtische und die Landbevölkerung diese Idee mit großem Beifall auf."

Vgl.auch: "Selbstbedienung wird auch auf dem Lande Trumpf", Handelsblatt, Düsseldorf, v.28.5.1958.

2) Fritz Schucht, a.a.O., S.33.

3) Vgl.hierzu: "Self-Service Glimpses Around the World",

IV. Die Raumökonomie im Mittelbetriebe

Bei der Betrachtung der Möglichkeiten der Rationalisierung des Einzelhandelsbetriebes mittlerer Größe wenden wir uns nunmehr den Fragen der innerbetrieblichen Raumwirtschaftlichkeit und Raumnutzung zu.

Während die Großbetriebe des Einzelhandels, im besonderen die Warenhäuser, schon sehr frühzeitig die Erfolgswirksamkeit der innerbetrieblichen Raumordnung feststellten und entsprechende Studien durchführten, wurden die raumökonomischen Fragen von vielen Mittelbetrieben bisher nur wenig beachtet. Aber gerade auch bei den mittleren Betriebsgrößen sind diese Dinge von großer Bedeutung.

Bei der bisherigen Untersuchung der Betriebs- und Organisationsformen sahen wir uns besonders dynamischen Elementen der Handelsrationalisierung gegenüber; unsere Betrachtung verzichtete daher nicht auf den entwicklungsgeschichtlichen Aspekt. Rein innerorganisatorische Rationalisierungsmöglichkeiten wie die Grundsätze der Raumökonomie tragen jedoch mehr statischen Charakter; zumindest tritt ihre Anwendung nach außen nicht in dem Maße in Erscheinung, daß eine "Methodenentwicklung in der Zeit" erkennbar würde. Diese Aussage schränkt jedoch die Bedeutung raumökonomischer Probleme für die Rationalisierung des Einzelhandels wie auch speziell für den mittelbetrieblichen Fortschritt in keiner Weise ein.

Die rationelle Raumnutzung gewinnt im Einzelhandel ihre eigentliche Bedeutung im Verkaufsraum in seiner Gesamtheit; daher beschränken wir uns hier auf diesen wichtigsten Teil der Betriebsfläche. Unter Raumökonomie versteht

Forts.v.S.91:

Super Market Merchandising, New York, Juli 1957, S.96:

"In Asia, however, the question is not that of better distribution, but merely of living or dying. To the hungry man, whether his food is wrapped in cellophane or not is unimportant - his problem is simply one of survival.

Thus, the Super Market in Asia, with limited exceptions, is decades away."

Schreiterer¹⁾ "eine nach verkaufs- und kostenmäßigen Gesichtspunkten gesteuerte Raumpolitik mit dem Ziel, die unterschiedlichen Raumeigenschaften so einzusetzen und zu einem solchen Zusammenwirken zu bringen, daß ein optimaler Raumnutzungsgrad erreicht wird."

Entscheidend für die Wirtschaftlichkeit der Raumnutzung sind die Fragen des innerbetrieblichen Standortes und der betrieblichen Innenorganisation im ganzen. Die neuen Verkaufsmethoden im Einzelhandel erfordern ein besonders intensives Studium der Raumfragen, die ihrerseits mit einer rationellen Ladengestaltung eng verbunden sind. Hier verdienen die Erfahrungen der Selbstbedienungsbetriebe besonderes Interesse.

In Selbstbedienungsbetrieben verlangt die wirtschaftliche Raumnutzung eine Anordnung der Einrichtungsgegenstände nach Maßgabe der Richtung des Kundenstromes; lange schmale Räumlichkeiten ohne Kundenzirkulation sind hier äußerst selten und auch wenig günstig. Beobachtungen haben gezeigt, daß eine besonders starke Zirkulationsfrequenz in den Randgebieten, also längs der Wandgestelle, herrscht.²⁾ Namentlich in größeren Verkaufsräumen besteht daher die Möglichkeit, die Wandgestelle in Zickzackform anzuordnen; dadurch wird die Auslagenfläche vergrößert, die Darbietung übersichtlicher und der Kunde zu längerem Verweilen angeregt. Auch die quer oder schräg zur Laufrichtung des Kunden placierte Verkaufsgondeln sollen seinen Gang verlangsamen. Diese beweglichen Einrichtungsgegenstände bezeichnet Gerhard³⁾ treffend als "Verkaufs-Inseln", durch deren periodisches Umstellen dem Laden immer wieder ein neues Aussehen gegeben werden kann.

Die Ausnutzung der verkaufsfördernden Wirkungen der Massenausstellungen von Waren setzt die Kenntnis der hierfür vorteilhaften innerbetrieblichen Standorte voraus. Rieth-

1) Gerhard Schreiterer: Raumökonomie im Einzelhandel, Düsseldorf 1955, S.9.

2) Vgl. M.W.Zimmerman: The Super Market, a.a.O., S.183.

3) Herbert Gerhard: Selbstbedienung und Selbstwahl, a.a.O., S.92f.

müller¹⁾ verweist zutreffend auf die Möglichkeit der Be-
lebung der "toten Ecken" mit Stapelangeboten; stärker
frequentierte Stellen erhöhen noch die Verkaufswirksam-
keit dieser "Mass Displays" - so gelten die Enden der
Verkaufsgondeln wie auch die Ladeneingänge und -ausgänge
als hierfür vornehmlich geeignete Punkte. Die Impulskäufe,
die für die modernen Verkaufsmethoden charakteristisch
geworden sind, werden in hohem Grade von der Art der Wa-
rendarbietung angeregt. Für den Kunden wird der ganze
Laden gleichsam zu einem Schaufenster; für ihn ist nur
die tatsächlich gezeigte, seine Aufmerksamkeit erregende
Ware vorhanden. Die ungeplanten Einkäufe, die wir als
Impulskäufe bezeichnen, haben jedoch nicht in allen Be-
darfsgruppen die gleiche Bedeutung. Diese Einkäufe sind
beim eigentlichen Existenzbedarf relativ am kleinsten,
während sie bei Waren, die den Kulturbedarf oder auch
den Luxusbedarf befriedigen, z.B. Süßigkeiten, wachsendes
Gewicht erhalten.²⁾ Daher sind diese Abteilungen raum-
ökonomisch so anzuordnen, daß die Möglichkeit der Förde-
rung der Impulskäufe voll ausgenutzt wird.

Im Einzelfall können die raumökonomischen Erfordernisse
je nach der Branche, der Betriebsgröße innerhalb des mit-
telbetrieblichen Bereiches und der Betriebsform unter-
schiedlich sein. Bei mehrgeschossigen Betrieben gilt
dies auch hinsichtlich der einzelnen Verkaufsetagen. In
jedem Falle sind für die Kenntnis der raumökonomischen
Zusammenhänge vergleichende und kontrollierende Unter-
suchungen das wichtigste Hilfsmittel. Hier - wie in an-
deren Zusammenhängen - ist die Rationalisierungsarbeit
im Mittelbetriebe maßgeblich auch eine Frage des betriebs-
wirtschaftlichen Verständnisses und der betriebswirtschaft-
lichen Bildung auf seiten der Betriebsinhaber und der
leitenden Angestellten. Namentlich in kleinen Mittelbe-

1) Walter Riethmüller: Selbstbedienung - und wie sie zum
Erfolg führt, a.a.O., S.14.

2) Hanspeter Stehlin: Der Wandel des Verkaufssystems im
Detailhandel, Diss. Basel 1955, S.75, verweist hierzu
auf einschlägige Untersuchungen.

trieben ist dieses Erfordernis durchaus nicht immer eine wohlverstandene Selbstverständlichkeit.

Vergleichende Raumanalysen können innerbetrieblich in der Zeitfolge oder zwischenbetrieblich unter Zuhilfenahme der Ergebnisse anderer Betriebe durchgeführt werden. Auch Raumvergleiche zwischen den verschiedenen Abteilungen eines Betriebes oder nach Warengruppen können sehr aufschlußreich sein. So stehen bei vielen Waren Raumbedarf und Lagerwert in einem umgekehrten Verhältnis zu einander.

Beispiele für Lagerwert und Raumbedarf aus dem
Lebensmitteleinzelhandel ¹⁾

Warengruppe	Lagerwert	Raumbedarf
Tabak	11,85%	1,04%
Fruchtkonserven	5,40%	14,42%
Kaffee u. Tee	5,22%	1,58%
Süßwaren	3,25%	1,00%
Salz	1,04%	8,36%

Damit werden die raumbeanspruchenden Artikel mit geringem spezifischen Wert klar erkennbar. Allerdings erlaubt im Einzelfall dieser Überblick noch nicht die Beurteilung der Frage, ob eine bestimmte Ware aus dem Sortiment ausgeschieden werden soll; bestimmend hierfür sind auch kalkulatorische Gesichtspunkte, die Umschlagshäufigkeit und u.U. auch die jeweilige Elastizität der Nachfrage.

Der Kontrolle der Raumwirtschaftlichkeit dienen Raumkennzahlen; im besonderen der Absatz pro Quadratmeter Verkaufsraum und der Absatz pro laufende Meter Verkaufstheke.²⁾ Für Selbstbedienungsbetriebe scheidet die letztere Kennzahl aus. Im Wege des Betriebsvergleichs - innerbetrieblich oder zwischenbetrieblich - gestatten die Raumkennzahlen eine Beurteilung der im Einzelfall vorliegenden

1) Nach Gerhard Schreiterer: Raumökonomie im Einzelhandel, a.a.O., S.6.

2) Für die Beziehung dieser beiden Kennzahlen unter einander gilt nach Schreiterer, a.a.O., S.38, erfahrungsgemäß eine Relation von ca. 3:1.

Raumwirtschaftlichkeit; hierbei sind die Raumkosten und die Raumerträge in die Untersuchung einzuschließen.

Kleine Betriebe zeigen häufig eine vergleichsweise bessere Raumnutzung als größere Betriebe; dies ist besonders in den Fällen zu beobachten, wo eine Vergrößerung der Verkaufsfläche nach Maßgabe gestiegener Umsätze wegen Raummangels nicht möglich ist. So ergab sich auch beim Betriebsvergleich der Lebensmittel-Selbstbedienungsbetriebe, daß die kleinsten Läden den höchsten Absatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche aufweisen.¹⁾

Die Zielsetzungen der Raumökonomie können mit Schreiterer²⁾ wie folgt umrissen werden: wirtschaftliche Raumauslastung der vorhandenen Quadratmeterzahl Verkaufsfläche, wobei es gilt, möglichst große Auslageflächen für die Waren zu schaffen; dies erfordert eine verkaufstechnisch günstige Inventaranordnung und dessen restlose Ausnutzung; brachliegende oder verkaufsfremd genutzte Räumlichkeiten sind tunlichst in zusätzlichen Verkaufsraum umzuwandeln; und schließlich ist der optimale innerbetriebliche Standort der einzelnen Verkaufsabteilungen zu ergründen. Die Gruppierung des Sortimentes hat dabei den Bedarfs Gesichtspunkten des Konsumenten zu folgen.

Raumökonomische Analysen sind eine bedeutsame Möglichkeit der Rationalisierung der mittelbetrieblichen Organisation. Wo immer Verlustquellenforschungen im Einzelhandel durchgeführt werden, spielen Raumuntersuchungen eine große Rolle. Es ist jedoch zu betonen, daß im Einzelfall der erfolgswirksame Beitrag eines Raumfehlers oder auch einer durchgeführten Raumverbesserung äußerst schwer zu ermitteln ist. Auf die Absatzentwicklung wie auch auf den betrieblichen Erfolg im ganzen wirkt regelmäßig eine Vielzahl von Faktoren gleichzeitig ein; Faktoren, die sowohl

1) Vgl. "Selbstbedienung", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr. 3, März 1958, S.7.

2) Vgl. Gerhard Schreiterer: "Arbeits- und Raumökonomie durch betriebliche Kennzahlen im Handel", in "Handelsprobleme auf dem 10. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag", a.a.O., S.119.

betrieblich als auch überbetrieblich bedingt sein können. Diese Komplexität der Ursachen erlaubt es im allgemeinen nicht, eine Erfolgssteigerung ausschließlich einem einzigen Faktor zuzuschreiben, also z.B. der verbesserten Raumnutzung.

Für den Mittelbetrieb sind raumökonomische Untersuchungen ein wirksames Mittel der Betriebsdurchleuchtung. In vielen Mittelbetrieben sind noch ungünstige Raumgestaltungen anzutreffen, die oftmals aus falscher Traditionsgebundenheit beibehalten worden sind. Im Zusammenhang mit den neuzeitlichen Verkaufsmethoden erhält die Raumorganisation im Einzelhandel noch zunehmendes Gewicht.

V. Das Kontrollwesen im Mittelbetriebe

Wenn die Verlustquellenbekämpfung zu den erklärten Zielen der organisatorischen Rationalisierung des Einzelhandelsbetriebes mittlerer Größe gehört, dann dürfen die Fragen des Kontrollwesens nicht vernachlässigt werden. In dieser Hinsicht bedienen sich die Fertigungsbetriebe schon seit langem der verschiedensten sorgfältig durchdachten Methoden; auch die Großbetriebe des Einzelhandels haben eine Reihe Kontroll- und Schutzmaßnahmen entwickelt, die, sofern sie im einzelnen überhaupt mitgeteilt werden, dem Mittelbetriebe des Einzelhandels vielfach als Vorbild zu dienen geeignet sind.

Zunächst ist eine begriffliche Abgrenzung erforderlich. Das Kontrollwesen ist grundsätzlich in vieler Beziehung denkbar; es ist hinzuweisen auf die Betriebsrevision, sei sie nach Maßgabe des Steuerrechts oder des Aktienrechts; auf die Kontrolle des gesamten Rechnungswesens, die neben Buchhaltung und Erfolgsrechnung auch die betriebswirtschaftliche Planung, die Kalkulation und Preispolitik sowie die Betriebsstatistik und den Betriebsvergleich Prüfungen unterzieht; wir kennen die Kontrolle des Einkaufes

und der Verkaufsleistung, die Kontrolle der einzelnen Kosten in ihrer Entwicklung, des Betriebsgebarens und des betrieblichen Erfolges im ganzen. All das ist hier jedoch nicht gemeint. Wir fassen den Begriff für unsere Betrachtung sehr eng und beschränken uns auf das Kontrollwesen im Sinne einer Überwachung des Betriebsablaufes innerhalb der Verkaufsräume.

Allgemein ist zum Kontrollwesen im Mittelbetriebe zweierlei anzumerken. Im Vergleich zu den Großbetrieben ermöglicht der Mittelbetrieb eine bessere Überschaubarkeit; dadurch wird das Kontrollwesen erleichtert, und eine Methodenvereinfachung ist vielfach zulässig. Auf der anderen Seite wird das Kontrollwesen in vielen Mittelbetrieben, vor allem kleineren, zu sehr vernachlässigt. Damit sind Risiken verbunden, die nicht verkannt werden sollten.

Die Einführung der modernen Verkaufsmethoden bringt eine leichtere Zugänglichkeit der Waren mit sich und erhöht damit grundsätzlich die Diebstahlsgefahr. Die Verlustquoten liegen allerdings erfreulicherweise vielfach recht niedrig; so nennt die schweizerische Migros-Genossenschaft für ihre Selbstbedienungsbetriebe eine Ziffer von 0,15 % des Absatzes.¹⁾

Im allgemeinen droht die Entwendungsgefahr von zwei Seiten: einmal von seiten der Kunden und zum anderen von seiten des Personals. Im ganzen gesehen sollte die Bedeutung möglicher Personalentwendungen nicht unterschätzt werden, wie eine amerikanische Berechnung zeigt, die allerdings sämtliche Wirtschaftszweige zusammenfaßt.²⁾

1) Vgl. "Eine Brücke in die Zukunft", Jubiläumsschrift des Migros-Genossenschafts-Bundes, a.a.O., S.71.

Zur Zeit der Einführung der Selbstbedienung in der Schweiz lag die Verlustquote wesentlich höher.

2) L.A.Pratt: Embezzlement Controls for Business Enterprises, 8th Printing, Mai 1957, Baltimore, S.5:
"A careful review of all available information on the subject convincingly indicates that stealing by employees is costing American business enterprises upwards of \$ 500.000.000 a year."

Aufgabe des Kontrollwesens ist nicht nur die Aufdeckung etwaiger Unregelmäßigkeiten; viel wichtiger ist die Organisation vorkehrender Schutzmaßnahmen. Allerdings muß hierbei in jedem Falle mit Takt und Diskretion vorgegangen werden. Ein Kunde darf nie das Gefühl bekommen, daß er etwa beobachtet wird. Ähnliches gilt für die Belegschaft. "Bei allen Kontrollvorkehrungen ist darauf zu achten, daß sie unpersönlich und ohne Mißtrauen gehandhabt und damit für die Betriebsangehörigen erträglich werden, die, soweit es sich um persönliche Kontrollen handelt, sie als Einrichtungen anerkennen müssen, die im Betriebsinteresse notwendig sind."¹⁾

Die Aufgaben des Kontrollwesens können bereits durch die äußere Ladengestaltung erleichtert werden. So sind "tote Winkel" zu vermeiden. Vorteilhaft ist eine großzügige Beleuchtungstechnik und die Anbringung von Spiegeln²⁾ sowie überblickbare Auslagen, die nicht zu hoch angeordnet sind. In Selbstbedienungsbetrieben erfolgt der Verkauf kleiner, relativ wertvoller Artikel nur an den Kassen (z.B. Tabakwaren). Vielfach hat sich auch die Einrichtung einer unauffälligen Beobachtungsstation bzw. eines Büros im Zwischenstock gut bewährt.

In großen Mittelbetrieben obliegt die Beobachtung des Verkaufsraumes besonderen Aufsichtspersonen. Gelegentlich werden auch besondere Agenturen damit betraut, Probekäufe bei den verschiedenen Verkäufern durchführen zu lassen und über die Ordnungsmäßigkeit und Sorgfalt der Verkaufsakte Bericht zu erstatten. Es ist auch Aufgabe der Ver-

1) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.482.

2) Eine interessante technische Neuerung sind Durchsichtsspiegel, die auf der Warenseite wie ein Spiegel wirken, durch die aber von hinten wie durch gewöhnliches Glas hindurchgeblickt werden kann. "Sie haben den Vorteil, daß sie einerseits die Ware prächtig präsentieren und gleichzeitig eine diskretere Kontrolle des Ladens erlauben."

(Migros-Genossenschafts-Bund Zürich, Rechenschaftsbericht 1957, S.21).

käuferschulung, das Personal zu guten Beobachtern innerhalb des Verkaufsraumes zu erziehen. Da die Gefahr der Kundendiebstähle mit der Betriebsgröße wächst, haben vor allem die Großbetriebe besondere, im Einzelfall unterschiedliche Schutzmaßnahmen entwickelt. Wird z.B. eine verdächtige Person in einer bestimmten Abteilung beobachtet, so kann über den Lautsprecher ein Kennwort durchgesagt werden.¹⁾ In Selbstbedienungsbetrieben werden oft auch Warnschilder angebracht; diese erwecken jedoch meist einen peinlichen Eindruck. Vertretbar ist allenfalls eine positive Formulierung, nämlich daß man dem Kunden sein volles Vertrauen entgegenbringt.

Der Feststellung von Fehlbeständen dienen die Lagerkontrollen. Diese Überprüfungen sind teilweise leicht möglich, bei manchen Artikeln stoßen sie jedoch auf Schwierigkeiten; so sind nicht etikettierte Kleinwaren oder Meterwaren schwer kontrollierbar. Stichprobenuntersuchungen sind hier ausreichend.

Eine große Bedeutung kommt der Kassenorganisation zu. Wir unterscheiden das zentralisierte und das dezentralisierte Kassensystem. Das letztere wenden namentlich die Kleinkreisgeschäfte und Warenhäuser an. Meist unterliegen die Selbstkassierer dem Tischzählsystem, d.h. der betreffende Verkaufsstand wird mit seiner Ware wertmäßig belastet, und der Verkäufer haftet dafür gegenüber dem Betriebe.²⁾

Die Verwendung perforierter Mehrfachetiketten erlaubt eine dreifache Kontrolle der Umsatzzakte: durch den Verkäufer, die Kasse und die Warenausgabe. Hier wird die Ware nur verpackt ausgehändigt.

In Lebensmittel-Selbstbedienungsbetrieben hat die neuartige Kassenorganisation zur weitgehenden Beseitigung der Rechenfehlergefahr geführt; die Gefahr der Unregelmäßigkeiten ist stark vermindert worden.

1) Vgl.hierzu: Arthur Tremain: Successful Retailing, New York 1951, S.80f.

2) Vgl.hierzu: "Vereinfachte und verbesserte Waren- und Kassenkontrollverfahren vom Wareneingang bis zum Verkauf", Rationalisierungsbriefe des Handels, 7.Heft, Berlin o.J.

Damit sind die Aufgaben und die Bedeutung des betriebswirtschaftlichen Kontrollwesens im Verkaufsraume aufgezeigt.

Es ist nicht ein überspitztes Kontrollwesen oder eine Kontrolle der Kontrolle wünschenswert. Es ist oft wirtschaftlicher, bekannte Verlustquellen gewissen Ausmaßes hinzunehmen als sie mit unangemessenem Kostenaufwand zu verstopfen.

Für die Rationalisierung der Betriebsorganisation des Mittelbetriebes sind die angeschnittenen Probleme in jedem Falle von großem Interesse und verdienen eine sorgfältige Beachtung.

VI. Die Rationalisierung durch die Gruppenbildung im Handel

Die gemeinschaftliche Warenbeschaffung in ihren verschiedenen Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit eröffnet vielen Einzelhandelsbetrieben mittlerer Größe - neben den Kleinbetrieben - bedeutsame Rationalisierungsmöglichkeiten.

Die Grundidee jeder Gruppenbildung - nicht nur im Bereiche der Warenbeschaffung - ist das Streben nach Erlangung der ökonomischen Vorteile der Großbetriebe für die Gruppe als Gesamtheit. Diesen klein- und mittelbetrieblichen Gemeinschaftsbildungen stehen andererseits großbetriebliche Konzentrationstendenzen gegenüber; auch diese können für die Handelsrationalisierung einen positiven Beitrag leisten. Fusionen, kapitalmäßige Verflechtungen und die Bildung horizontaler oder vertikaler Konzerne führen in der Regel zu mehrstufigen Großunternehmungen. Mit zunehmender Verflechtung von Großunternehmungen wachsen jedoch die betriebswirtschaftlichen Vorteile des Großbetriebes nicht in jedem Falle entsprechend. Mangelnde betriebliche Elastizität durch zunehmende Fixkostenquoten erhöhen die Krisenanfälligkeit; eine besondere Schwierigkeit er-

gibt sich vielfach aus der Abstimmung der betrieblichen Kapazitäten der Unternehmungsglieder auf einander. Im einzelnen ist hier jedoch nicht auf die Problematik großbetrieblicher Zusammenschlüsse einzugehen. Diese kapitalmäßigen Verflechtungen führen zu wesentlich festeren Bindungen als jene Gemeinschaftsformen, die von finanziellen Beteiligungen im wesentlichen frei sind.

So sind Gemeinschaftsformen bei allen Betriebsgrößen anzutreffen, wenn sie im einzelnen auch in Zielsetzung und Gestaltung stark von einander abweichen können. Reine Einkaufsgemeinschaften kennen auch die Großbetriebe, namentlich die Warenhäuser haben solche entwickelt; gelegentlich haben sich kleine und mittlere Betriebe diesen Gruppen angeschlossen - sog. Anschlußkunden. Darüber hinaus gibt es Großeinkaufs-Verbände der Massenfiliälen-Unternehmungen der Lebensmittelbranche.

Als Gruppenbildung - allerdings nur innerhalb der jeweiligen Unternehmung - kann mit Nieschlag¹⁾ auch das Filialsystem als solches bezeichnet werden, dessen sich die Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels in weitem Umfange bedienen.

Der Wunsch nach zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit ist bei den kleinen und mittleren Betriebsgrößen des Einzelhandels teilweise sehr stark; er herrscht auch im Großhandel vor. Man hat erkannt, daß die Gruppenbildung die sonst in zunehmendem Maße schwindende Konkurrenzfähigkeit gegenüber den leistungsfähigen Großbetrieben aufrechtzuhalten in der Lage ist.

Unter den Vorstufen der eigentlichen Gruppenbildung, deren Hauptaufgabe regelmäßig im Beschaffungssektor liegt, können die Erfahrungsaustauschgruppen - sog. Erfahrungsgruppen - genannt werden. Diese vielfach von den örtlichen Verbänden organisierten Gruppen dienen dem Gedankenaustausch der Praktiker; für die Rationalisierung des Mittelbetriebes

1) Robert Nieschlag: Strukturwandlungen im Großhandel, Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe Heft 42, o.J., S.13.

können sich hier wertvolle praktische Anregungen ergeben.¹⁾ Auch die Werbegemeinschaften sind zu den Vorstufen der Gruppenbildung zu rechnen, besonders der freiwilligen Ketten, die wie die meisten Einkaufsgenossenschaften die Pflege der gemeinsamen Werbung zu ihren Aufgaben rechnen. Neben der freiwilligen Kette, dieser jungen, dynamischen Organisationsform des Handels, sind die Einkaufsgenossenschaften als zweite, ältere Gruppe der gemeinschaftlichen Warenbeschaffung im Einzelhandel hervorzuheben.

Die Einkaufsgenossenschaften des Handels, die unter den Genossenschaften in ihrer Gesamtheit übrigens nur eine Gruppe darstellen²⁾, hatten ihre Anfänge in der Entwicklungszeit des modernen Handels. Handwerker-Einkaufsgenossenschaften gingen den eigentlichen Händlergenossenschaften zeitlich voraus; die erste Genossenschaft der Lebensmitteleinzelhändler wurde 1888/89 gegründet. In dieser Zeit entstanden auch die ersten Textileinkaufsvereinigungen. Aber erst 1907 schlossen sich die örtlich inzwischen entstandenen Einkaufsgenossenschaften zur Edeka-Zentralgenossenschaft zusammen, die heute bedeutendste Gruppe der Einzelhandelsgenossenschaften.³⁾

Die Einkaufsgenossenschaft als neuzeitliche Gemeinschaftsform des Handels blickt auf eine Entwicklungsgeschichte stetigen Wachstums zurück. Schon seit ihren ersten Anfängen haben die Einkaufsgenossenschaften im Nahrungs- und Genußmittelsektor anteilig die größte Rolle gespielt. Aufschlußreich für die Gegenwart ist die Statistik der Einkaufsgenossenschaften nach ihrer Zahl und Branchenzugehörigkeit in Westdeutschland.

-
- 1) Vgl.hierzu: Erfahrungsaustausch im Einzelhandel, RGH-Vorschlag 4, Okt.1953, Köln, vor allem S.9.
 - 2) Bedeutende Genossenschaften anderer Art sind vor allem die Kreditgenossenschaften, die Konsumvereine und die Raiffeisengenossenschaften.
 - 3) Vgl.hierzu u.a.: Robert Nieschlag: Strukturwandlungen im Großhandel, a.a.O., S.14ff.
Dr.Gablers Wirtschafts-Lexikon, Bd.I, Wiesbaden 1956, Sp.772f., Stichwort 'Edeka-Genossenschaften'.

Die Einkaufsgenossenschaften des Einzelhandels¹⁾

	<u>Zahl</u>
Kolonialwareneinzelhandel (Edeka, Rewe)	331
Sonstiger Lebensmitteleinzelhandel	39
Tabakwarenfacheinzelhandel	29
	<u>399</u>
Einzelhandel mit Drogen	18
Einzelhandel mit Arzneimitteln u.dgl.	19
Einzelhandel mit Eisenwaren u.Hausrat	14
Einzelhandel mit Papierwaren u.dgl.	17
Einzelhandel mit Schuhwaren	8
Einzelhandel mit Textilien	13
Einzelhandel mit sonstigen Artikeln	4
	<u>93</u>

Hinzu kommen in der Lebensmittelbranche noch 6 Zentralgenossenschaften.

Die Umsätze der Einkaufsgenossenschaften sind in der Nachkriegszeit sehr bedeutend angewachsen; auch umsatzmäßig stehen die Nahrungs- und Genußmittel an erster Stelle. An zweiter Stelle steht umsatzmäßig die Textilbranche, wenn die Textileinkaufsvereinigungen auf genossenschaftlicher Grundlage, aber in anderer Rechtsform als der Genossenschaft, zu den Genossenschaften hinzugerechnet werden. Im Gegensatz zu den übrigen Einkaufsgenossenschaften haben sich bei den Textileinkaufsverbänden auch andere Rechtsformen eingeführt. Weinwurm-Wenkhoff²⁾ unterscheidet hier drei Gruppen: 1) Einkaufsvereinigungen in der Rechtsform der eGmbH, bei denen die Mitglieder einen Geschäftsanteil zeichnen; 2) Einkaufsvereinigungen in der Rechtsform der AG oder der GmbH, bei denen die Mitglieder eine Aktie oder einen GmbH-Anteil übernehmen; 3) Einkaufsvereinigungen in der Rechtsform der AG, der KG oder der GmbH, bei denen aber das Eigenkapital in Privatbesitz ist und die Gegenleistungen der Anschlußfirmen in Umlagen nach Maßgabe des Hausumsatzes bemessen werden.

1) Nach E.H.Diederichs: "Genossenschaftliche Selbsthilfe im Einzelhandel", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Einzelhandel', v.16.10.1954, S.51.

2) Weinwurm-Wenkhoff: "Was ist bei Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit Textileinkaufsverbänden zu beachten?", Textil-Mitteilungen, Düsseldorf, Beilage 'Textileinkaufsverbände und europäische Integration', Nr.52, v. 1.5.1958.

Welch große Rolle gerade die Mittelbetriebe unter den Mitgliedern der Textileinkaufsverbände spielen, zeigt die nachfolgende Übersicht per 31.12.1957.

Die Mitglieder der Textileinkaufsverbände nach Umsatz-
größenklassen und Ortsgrößenklassen des Standortes ¹⁾

Jährlicher Einzelhandelsumsatz in DM	in % der Gesamtzahl
bis 100.000	7,7
100.000 - 250.000	29,8
250.000 - 500.000	32,0
500.000 - 1.000.000	15,2
über 1.000.000	15,3
Ortsgrößen (Einwohnerzahl)	
bis 20.000	63,1
20.000 - 50.000	18,0
50.000 - 100.000	6,3
über 100.000	12,6

Ganz offensichtlich bevorzugen gerade die kleinstädtischen Betriebe die Gemeinschaftsbeschaffung.

Die Einkaufsgenossenschaft als Gemeinschaftsform des Handels hat für die verschiedenen Einzelhandelsbranchen unterschiedliche Bedeutung. In den Geschäftszweigen, in denen die Großhandelsfunktionen weitgehend vom Hersteller selbst wahrgenommen werden, z.B. bei betont modischen Artikeln oder technischen Erzeugnissen, wo also auch der traditionelle Großhandel keine Rolle spielt, bestehen für Einkaufsgenossenschaften nur begrenzte Möglichkeiten. Beachtenswert ist auch die Tatsache, daß bei den Branchen des periodischen und des aperiodischen Bedarfes der Absatzradius des einzelnen Detailhandelsbetriebes weit größer ist als derjenige eines Betriebes, der Güter des täglichen Bedarfes absetzt. Nun erfordert aber in der Regel die Ge-

1) Vgl. W. Terberger: "Die Textileinkaufsverbände in Deutschland", Textil-Mitteilungen, a.a.O., v.1.5.1958.
Weinwurm-Wenkhoft: "Mittelständische Textileinkaufsverbände", textil-report, Berlin-Düsseldorf, v.10.5.1958, S.39. - Beide Aufsätze nehmen Bezug auf die Erhebungen des Zentralverbandes gewerblicher Einkaufsvereinigungen des Handels, Köln. Unberücksichtigt blieben Mitglieder außerhalb der Bundesrepublik und "sonstige Kunden".

meinschaftsarbeit im Handel, daß die Mitglieder einer Gruppe innerhalb ihres jeweiligen Verkaufsbereiches nicht mit einander in Wettbewerb treten. Das Erfordernis des Konkurrenzausschlusses zwingt daher in den Branchen mit Nicht-Lebensmitteln zu überlokalen Gemeinschaften, oder - wenn das Bild erlaubt ist - zu einem sehr weitmaschigen Netz. Diese Feststellung gilt auch für die etwa zu entwickelnden freiwilligen Ketten. Je risikoreicher eine Warengattung ist und je elastischer und - im ganzen betrachtet - kleiner die Nachfrage nach einem Gute ist, umso weniger ist es für die gemeinschaftliche Warenbeschaffung im Handel geeignet.

Gleichwohl können auch diesen Branchen die Vorteile des Großeinkaufs im Falle der Gruppenbildung zu Gebote stehen. Schwierigkeiten ergeben sich jedoch durch die Notwendigkeit, die Sortimente der Mitgliedsfirmen auf einander abzustimmen. Einzelhandelsbetriebe mit Waren ausgesprochen modischen Genres sind nämlich die "Individualisten unter den Textilhändlern".¹⁾ Entsprechendes gilt für die anderen Branchen des Luxusbedarfes oder des Spezialbedarfes. Trotzdem kann die Gruppenbildung auch für diese Branchen des Einzelhandels Bedeutung haben; sie geht nur andere Wege, indem sie sich auf die "Vorstufen" beschränkt. So können Erfahrungsaustauschgruppen und lose Arbeitsgemeinschaften befreundeter Firmen allen Beteiligten von Nutzen sein.²⁾

1) Alexander Jaitz: "Selbsthilfe durch lose Arbeitsgemeinschaften", Europäischer Kongreß des Textileinzelhandels 1958 in Frankfurt am Main, Themen und Referate der Arbeitstagung, Sonderdruck, Frankfurt, S.31f.

2) Alexander Jaitz, a.a.O., sieht einen entscheidenden Vorzug der Arbeitsgemeinschaft in der Möglichkeit, daß die Sicherheit des Urteils des Einzelbetriebes bei gemeinsamer Disposition der stark risikobehafteten Waren wächst, daß also die Gefahr der Fehldisposition vermindert wird. Der Erfahrungsaustausch wird in einer solchen Gruppe z.B. in der Weise durchgeführt, daß sich die Partner wechselseitig unterrichten:- "1) über alle besonders interessanten Angebote; 2) über jeden irregulären Warenausfall; 3) über berechnete Kundenreklamationen auf gemeinsam disponierte Artikel; 4) über die monatlichen Betriebsergebnisse."

Für den genossenschaftlichen Einkauf aber sind Standardwaren und Massenkonsumgüter am besten geeignet. Daraus ergibt sich die dominierende Bedeutung der Einkaufsgenossenschaften im Lebensmittelhandel im Vergleich zu den übrigen Branchen.

Das Wesen der Einkaufsgenossenschaften besteht in der Ausübung der Großhandelsfunktionen für die genossenschaftlich vereinten Betriebswirtschaften und auch darüber hinaus, sofern zusätzlich an außenstehende Betriebe geliefert wird. Eine gewisse Reduktion der Großhandelsfunktionen ist jedoch in der Vermeidung bzw. Einschränkung der Lagerhaltung durch die Genossenschaft zu erblicken. In großem Umfange verdrängten die Genossenschaften den traditionellen Großhandel, da sie kostengünstiger zu arbeiten in der Lage waren; dies nicht zuletzt wegen der rationellen Lagerpolitik. "Billiger arbeiten - das hieß aber, neue Wege einschlagen, durch die man sich vom traditionellen Großhandel unterschied."¹⁾

Sie bedienten sich des Barzahlungsprinzips und sorgten für frühzeitige Dispositionen. Für den Erfolg der Einkaufsgenossenschaften war entwicklungsgeschichtlich auch die Tatsache von Bedeutung, daß die ursprüngliche sozial-ethische Idee der Genossenschaften als gemeinschaftlicher Hilfsbetrieb für die Selbsthilfe der Hilfsbedürftigen die Beachtung ökonomischer Erfordernisse nicht gehindert hat. So haben die Einkaufsgenossenschaften der Frage der Bonität der angeschlossenen Betriebe stets Aufmerksamkeit entgegengebracht.²⁾ "In der Auslese der Mitglieder und der Beschränkung des Geschäftsverkehrs auf diesen selbstgebildeten Kreis liegen erhebliche Vorzüge der Einkaufsgemeinschaft gegenüber dem freien Großhandel."³⁾ Dieses

1) Robert Nieschlag: Strukturwandlungen im Großhandel, a.a.O., S.17.

2) Vgl.hierzu bes.: Robert Nieschlag, a.a.O.,S.21ff.
Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.187.
H.van Norden: "Der genossenschaftliche Einkauf", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.381.

3) Rudolf Seyffert, a.a.O.

"Exklusivitätsprinzip" (Nieschlag) haben die Einkaufsgenossenschaften mit den freiwilligen Ketten gemeinsam; es ist ökonomisch berechtigt. Es beschränkt jedoch die genossenschaftliche Selbsthilfe auf die wirklich leistungsfähigen Klein- und Mittelbetriebe und steht daher mit den ursprünglichen genossenschaftlichen Prinzipien der Gründerzeit nicht ganz in Einklang.

Im Zuge ihres Wachstums gelangten die Einkaufsgenossenschaften zu einer Straffung ihrer Organisation und begannen mehr und mehr, ihre Aktivität nicht mehr ausschließlich auf die gemeinsame Warenbeschaffung für die Mitglieder zu beschränken.

Die Beratungstätigkeit für die angeschlossenen Einzelhandelsbetriebe ist außerordentlich vielseitig. Wenn bei den einzelnen Einkaufsgenossenschaften und -verbänden auch Unterschiede, im besonderen mit Rücksicht auf die verschiedenen Einzelhandelsbranchen, bestehen, umfassen im allgemeinen die zu Gunsten der angeschlossenen Betriebe übernommenen Aufgaben die verkaufstechnische Beratung bei Laden- und Schaufenstergestaltung, die Durchführung der Werbung auf gemeinsamer Grundlage, die allgemeine betriebswirtschaftliche Beratung einschließlich Betriebsvergleich und Erfahrungsaustausch, die Unterstützung in rechtlichen und steuerlichen Tagesfragen und darüber hinaus häufig auch die Personalschulung. Es kann nicht zweifelhaft sein, daß all diese Aufgaben in überbetrieblicher Zusammenarbeit kostengünstiger und fachgerechter als im einzelnen Betriebe durchgeführt werden können. Diese Feststellung gilt namentlich für Kleinbetriebe und kleinere Mittelbetriebe.

Möglichkeiten der Rationalisierung durch überbetriebliche Beratungstätigkeit hat der Mittelbetrieb jedoch auch außerhalb der Gruppenbildung im Handel. Vor allem ist in diesem Zusammenhange auf die vielseitige Aktivität der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle für den Einzelhandel, Köln, hinzuweisen.¹⁾

1) Vgl.hierzu auch: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 10.Arbeitsbericht 1957, Köln, S.98ff.

"Verbilligte Beratung für kleinere Textilgeschäfte", Fortsetzungsaufsätze 'Einzelhandel mit System', textil-report, a.a.O., v.31.5.58, S.5.

Die Leistungen der Einkaufsgenossenschaften für ihre Mitglieder vergleicht Nieschlag¹⁾ zutreffend mit denjenigen der Zentrale eines Massenfiliälenunternehmens zu Gunsten ihrer Zweigstellen.

Zwangsläufig ergibt sich aus dieser Tätigkeit der Genossenschaften eine Art Kontrolle der Mitglieder, die damit Teile ihrer betriebswirtschaftlichen Selbständigkeit einbüßen.²⁾ Die Problematik der mit der Gruppenbildung im Handel verknüpften Abhängigkeit des Einzelbetriebes wiegt jedoch die aufgezeigten Vorteile der Einkaufsgenossenschaften für ihre Mitglieder nicht auf.

Vom Standpunkt der allgemeinen Handelsrationalisierung ist andererseits zu beachten, daß die Gruppenbildung im Handel den Wettbewerb innerhalb der einzelnen Gruppe nicht fördert, sondern ihn hinsichtlich des Preiswettbewerbes sogar einschränken kann. Das ergibt sich ganz eindeutig bei vorliegenden Preisempfehlungen innerhalb der Gruppe.³⁾ Wir stehen dann insofern vor der Tatsache einer Wettbewerbsverlagerung: nicht mehr die Einzelbetriebe führen Wettbewerb, sondern dieser wird im wesentlichen zwischen den verschiedenen Gruppen - Einkaufsgenossenschaften oder freiwilligen Ketten - ausgetragen. Dies gilt namentlich für die von den Gruppen herausgebrachten Sonderangebote wie auch für die gruppeneigenen Handelsmarken. Dieser Erscheinung steht die Tatsache nicht entgegen, daß im allgemeinen die Mitglieder der Gruppe, besonders aber der freiwilligen Kette, in der Kalkulation unabhängig sind.

1) Robert Nieschlag: Strukturwandlungen im Großhandel, a.a.O., S.24.

2) Hier ist H.v.Norden, a.a.O., S.386, anderer Ansicht. Er glaubt, daß der genossenschaftliche Händler seine Einkaufsfunktion unverkümmert behalte und mit seiner diesbezüglichen Kontrolltätigkeit die Gewähr für eine ständige Überprüfung der genossenschaftlichen Arbeit durch die Mitglieder gegeben sei.

Fritz Marbach, (Theorie des Mittelstandes, Bern 1942, S.342ff.), sieht dagegen im Anschluß eines Einzelhandelsbetriebes an eine Einkaufsgenossenschaft geradezu die "Eingliederung in ein Kollektiv" und die "tendenzielle Selbstsozialisierung durch Selbsthilfe" dieser Art.

3) Robert Nieschlag, a.a.O., S.39ff.

"Insofern bleibt eines der charakteristischen Kennzeichen eines selbständigen Handelsbetriebes erhalten."¹⁾ Die Bedeutung einer solchen Wettbewerbsverlagerung für den Preiswettbewerb in seiner Gesamtheit ist gleichwohl nicht zu überschätzen, wenn man bedenkt, daß große Teile der in den Gruppen zusammengeschlossenen Kleinbetriebe vor ihrem Beitritt zu den Gemeinschaftsorganisationen wettbewerbsmäßig auch kaum hervorgetreten sind.

Für den Mittelbetrieb des Einzelhandels, besonders für den kleineren Mittelbetrieb der Lebensmittelbranche und der Textilbranche mit gemischtem Sortiment, bedingt die Zugehörigkeit zu einer Einkaufsgenossenschaft eine Steigerung seiner wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit. Die Vorteile der gemeinschaftlichen Warenbeschaffung und der genossenschaftlichen Nebenleistungen führen im ganzen zu einer betriebswirtschaftlichen Rationalisierung.

Die Gruppenbildung im Handel wird neben den Einkaufsgenossenschaften in neuester Zeit vor allem von den freiwilligen Ketten getragen. Diese werden gelegentlich auch als freiwillige Gruppen bezeichnet. Die Initiative zur Herausbildung dieser Organisationsform ging nicht wie bei den Einkaufsgenossenschaften vom Einzelhandel aus, sondern vom Großhandel. Waren die Einkaufsgenossenschaften als Selbsthilfemaßnahme des von den Großbetrieben bedrängten Einzelhandels kleinerer Betriebsgrößen entstanden, so können die freiwilligen Ketten entwicklungskausal als Selbsthilfemaßnahme des Großhandels bezeichnet werden. In vielfach noch stärkerem Maße als sich die Kleinbetriebe des Einzelhandels einer fortschreitenden Verdrängungstendenz durch die Einzelhandelsgrößbetriebe gegenübersehen, zu denen in Europa auch die Konsumgenossenschaften gehören, fiel der Großhandel durch diese Betriebe der Ausschaltung anheim. Für den traditionellen

1) Robert Nieschlag, a.a.O., S.65.

europäischen Großhandel wurde die Wettbewerbslage durch die Expansion der Einkaufsgenossenschaften noch wesentlich ungünstiger.

Das Wesen der freiwilligen Ketten stellt die Rationalisierung der Zusammenarbeit zwischen den Handelsstufen dar. Unter freiwilligen Ketten "sind Gruppen von Einzelhändlern zu verstehen, die sich freiwillig mit einem oder mehreren Großhandelsunternehmen zum Zwecke gemeinsamer Planung, des Einkaufs und der Verkaufspolitik zusammengeschlossen haben."¹⁾ Vaterrodt²⁾ unterscheidet vier Stufen wachsender Intensität der freiwilligen Zusammenarbeit, nämlich: a) Gruppenzusammenarbeit; b) freiwillige Gruppen;³⁾ c) kleinere, regional begrenzte freiwillige Ketten; und d) nationale freiwillige Ketten, - und definiert dann allgemein wie folgt: "Freiwillige Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen sind je nach Intensität bei allen Formen freiwilliger Zusammenarbeit zwischen Groß- und Einzelhändlern gegeben, sofern diese unter Wahrung der juristischen und finanziellen Unabhängigkeit beider Partner zum Zwecke der gemeinsamen Förderung ihrer Betriebe erfolgt, wobei angestrebt wird, die Vorteile des Großbetriebes ebenso zu nutzen wie gleichzeitig die Vorteile der Kleinbetriebe zu wahren." Den letzteren Gesichtspunkt halten wir für weniger ausschlaggebend, da die kleinbetrieblichen Vorteile sich im wesentlichen auf Standortpräferenzen und das Erfordernis der großen Streuung der Einzelhandlungen mit Gütern des täglichen Bedarfes beschränken.

Die freiwilligen Ketten wurden zuerst in den USA entwickelt, nachdem zuvor Einzelhandelseinkaufsgruppen, analog unseren Einkaufsgenossenschaften, in Tätigkeit getreten

- 1) J.B.Jefferys-S.Hausberger-G.Lindblad: Produktivität in der europäischen Absatzwirtschaft dargestellt am Groß- und Einzelhandel, Paris o.J., deutsche Ausgabe, übersetzt durch Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels beim RKW, Köln, S.54.
- 2) Klaus Vaterrodt: Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel, Diss.Köln 1956, S.21f.
- 3) Unter 'Gruppenzusammenarbeit' werden die Vorstufen in Form loser Arbeitsgemeinschaften verstanden; unter 'freiwilligen Gruppen' Einzelhändler, die sich mit 1 Großhändler zusammenschließen, während bei den Ketten demnach je-

waren. Die erste von Großhändlern getragene freiwillige Kette wurde 1921 gebildet.¹⁾ In der europäischen Vorkriegsentwicklung ist neben Schweden vor allem Holland zu nennen, wo die Entwicklung im Jahre 1932 mit der Gründung der 'Spar'-Organisation ihren Anfang nahm und mit nachfolgenden anderen Ketten bereits vor dem II. Weltkriege Bedeutung erlangt hat. Die eigentliche dynamische Entfaltung der neuen Gemeinschaftsform ergab sich nach dem II. Weltkriege, wobei der holländische Einfluß vorherrschend ist.²⁾

Obwohl erst Anfang der fünfziger Jahre dieses Jahrhunderts die freiwilligen Ketten in Westdeutschland aufgekommen sind, - zu den ersten gehörten die ASO-Allsichtorganisation, später umbenannt in A & O, und die deutsche 'Spar'-Organisation -, haben sie bereits ein sehr bedeutendes Ausmaß erreicht und befinden sich in weiterem Aufschwunge.

Die bisherige Entwicklung der freiwilligen Ketten erfolgte im wesentlichen innerhalb der Lebensmittelbranche. Darüber hinaus zeigen amerikanische Beispiele, daß sich die Ketten auch im Hausrathandel mit Erfolg einführen lassen können.³⁾ Die Gruppenbildung im Handel kann verschiedene Wege gehen; andere Branchen erfordern andere Formen. Bei Gütern des periodischen Bedarfes verlangt der Konkurrenzausschluß der Gruppenmitglieder unter einander ein weitmaschiges überregionales Netz - wie es hier auch die Einkaufsgenossenschaften entwickelt haben. Nieschlag⁴⁾ betont zu Recht, daß bei der Bildung einer straf-

1) Siehe hierzu: Klaus Vaterrodt, a.a.O., S.36ff. Dasselbst finden sich auch zahlenmäßige Angaben über die amerikanische Vorkriegsentwicklung.

2) Vgl. hierzu: Robert Nieschlag, a.a.O., S.52ff.
Klaus Vaterrodt, a.a.O., S.41ff.
Jefferys-Hausberger-Lindblad, a.a.O., S.54ff.
Dasselbst werden für das Jahr 1954 die freiwilligen Ketten für folgende Länder namentlich angegeben: Niederlande, Schweden, Schweiz, Belgien, Westdeutschland, Frankreich und Dänemark.

3) Vgl. Herbert Gross: "Großhandelsketten auch außerhalb von Lebensmitteln", die Absatzwirtschaft, Nürnberg, 1958/2, S.47ff.

4) Robert Nieschlag, a.a.O., S.73.

fen Textilkette die angeschlossenen Betriebe ihr Sortiment zu standardisieren hätten. Bei Nicht-Lebensmitteln scheint vielfach eine losere Gestaltung der Organisation als bei den Vorbildern der Lebensmittelbranche am Platze zu sein. In diesem Sinne erfolgte jedenfalls bisher in Westdeutschland die Gruppenbildung außerhalb der Lebensmittelbranche.

In diesem Zusammenhang ist als eindrucksvolles Beispiel auf den im Jahre 1955 gegründeten "Textilgroßhandelsring für Kundenberatung" hinzuweisen. Die Zusammenarbeit findet hier ihren Ausdruck in einer vielseitigen Beratung der Einzelhandelsbetriebe durch die Textilgroßhandelsfirmen und deren Experten, den sog. Kontaktmännern. Dieser Zusammenarbeit liegt die Erkenntnis zu Grunde, daß die Erfolgssteigerung der Textileinzelhandelsbetriebe indirekt auch den Ringgroßhändlern zugute kommt. Diesen Tatbestand bezeichnet Heinemann¹⁾ sehr treffend als eine Art "wirtschaftliche Symbiose". Die "Symbiose" ist die Leitidee bei der Bildung einer freiwilligen Gruppe überhaupt.

Eine weitgehende Beratung der Einzelhandelsbetriebe durch die Großhandlungen führt zu "Bindungen", die sich auch bei Nicht-Lebensmitteln bewähren. Die Entwicklung neuer freiwilliger Gruppen nach den Erfordernissen der jeweiligen Branche dürfte nicht zweifelhaft sein; die Eignung der einzelnen Warengattung für die Gemeinschaftsbeschaffung ist allerdings sehr unterschiedlich.²⁾ Bedeutende Ansätze neuer Gruppenbildungen lassen sich in verschiedenen Branchen erkennen.

Die organisatorische Gestaltung der freiwilligen Ketten ist im Einzelfalle unterschiedlich; im Prinzip der möglichst optimalen Zusammenarbeit der Handelsstufen sind sie jedoch alle gleichartig. Die Aufgabenbereiche der

1) Anton Heinemann: "Neue Wege der Zusammenarbeit zwischen Großhandels- und Einzelhandelsfirmen", Europäischer Kongreß des Textileinzelhandels 1958 in Frankfurt am Main, Themen und Referate der Arbeitstagung, Sonderdruck, Frankfurt, S.26.

2) Siehe auch S. 106 der Arbeit.

freiwilligen Kette zu Gunsten der angeschlossenen Mitgliedsfirmen sind sehr umfassend. "Einige der Funktionen, die bisher von den Einzelhändlern allein erfüllt wurden oder werden sollten, gehen freiwillig auf die Zentralorganisation der Kette über, wo sie fachgerecht für die Mitglieder erledigt werden."¹⁾ Es geht also in der freiwilligen Kette nicht mehr vornehmlich um den günstigen Einkauf, sondern vor allem auch um die Verkaufsförderung auf der letzten Handelsstufe. Daß die vorgelagerte Handelsstufe dieses Anliegen zu ihrem eigenen macht, ist ein charakteristisches Kennzeichen der freiwilligen Kette. Die vielseitigen Dienstleistungen der Kettengroßhändler - sie umfassen gemeinsame Werbung, Personalschulung, Beratung durch Fachkräfte auf den verschiedensten Gebieten und gelegentlich sogar Kredithilfen - verursachen naturgemäß Kosten. Diese Kosten werden regelmäßig direkt oder indirekt auf die angeschlossenen Einzelhandelsbetriebe auf Kostendeckungsbasis umgelegt. Die Dienstleistungen der freiwilligen Kette umreißt Vaterrodt²⁾ treffend als "alle Zusatzleistungen der Großhändler an ihre Abnehmer in freiwilligen Zusammenschlüssen, die über den Rahmen der einfachen Warenbelieferung hinausgehen und zu Selbstkosten gewährt werden, so daß die Großhändler keinen Gewinn mit ihnen machen." Vielfach werden Mindestunkostenzuschläge angesetzt, die mit zunehmender Auftragsmenge degressiv verlaufen. Damit wird die in der freiwilligen Kette angestrebte "Einkaufs- und Auftragskonzentration" (Nieschlag) verstärkt. Mindestabnahmemengen werden jedoch vielfach auch vertraglich ausbedungen. Allerdings bestehen hinsichtlich der vertraglichen Abmachungen bedeutende Unterschiede. Vaterrodt³⁾ verweist auf die häufige amerikanische Gepflogenheit, lediglich ein "gentlemen agreement" in einfacher Briefform genügen zu lassen. Sind die juristi-

1) Jefferys-Hausberger-Lindblad, a.a.O., S.55f.

2) Klaus Vaterrodt, a.a.O., S.79.

3) Ebenda, S.65.

schen Bindungen innerhalb der freiwilligen Kette jedoch so schwach, dann kann das entstandene Gebilde nur von Dauer sein, wenn es durch einen echten Geist der Zusammenarbeit getragen wird. Die gemeinsamen Interessen aller Beteiligten schaffen hierfür die Voraussetzung.

Gegenüber den Einkaufsgenossenschaften kann mit Gross¹⁾ als Vorteil der freiwilligen Kette die Tatsache herausgestellt werden, daß der Großhändler das erforderliche Kapital selbst bereitstellt. Es entfallen daher die Genossenschaftseinlagen und die genossenschaftliche Haftung der Mitglieder der Gruppe. Zudem arbeiten auf der Großhandelsstufe einer oder eine Gruppe anpassungsfähiger, selbständiger Unternehmer. Mit den Einkaufsgenossenschaften haben die freiwilligen Ketten den Ausleseprozeß gemeinsam. Er tritt hier jedoch oft noch verstärkt zu Tage; bei der Bildung der Gruppe bemüht sich der Großhändler nur um die leistungsfähigsten seiner Abnehmer. So wird die Elite - gewiß eine sehr breite Elite - der Klein- und Mittelbetriebe in der Gruppe vereinigt. Überhaupt sind vielerlei Gemeinsamkeiten der freiwilligen Kette mit der Einkaufsgenossenschaft erkennbar; beide Gruppenbildungen im Handel beeinflussen sich wechselseitig in organisatorischer Beziehung.

Die Organisationsform der freiwilligen Kette - in zunehmendem Maße auch diejenige der Einkaufsgenossenschaft - entlastet den kleineren Einzelhandelsbetrieb weitgehend von vielen betrieblichen Aufgaben, die isoliert meist nicht optimal vollbracht werden konnten. Dies ermöglicht es, daß nunmehr die wichtigste Einzelhandelsaufgabe, diejenige des Verkaufes an letzte Verbraucher, besonders sorgfältig durchgeführt werden kann.

Als wesentlichste Kriterien der Einkaufsrationalisierung nennt Schreiterer²⁾ die Auftragskonzentration, die Ver-

1) Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O., S.251.

2) Gerhard Schreiterer: Erfolge und Probleme der Handelsrationalisierung nach dem Kriege, Köln 1955, S.20.

kürzung und Verbilligung des Warenweges vom Erzeuger zum Verbraucher und die Rationalisierung der innerbetrieblichen Einkaufsorganisation. Diesen Zielen kommt die Gruppenbildung im Handel - und besonders die freiwillige Kette - in hervorragender Weise entgegen.

Für den Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe bedeutet die Gruppenbildung im Handel - sei es in Form der Einkaufsgenossenschaften, der freiwilligen Ketten oder auch der losen Arbeitsgemeinschaften - zumeist eine wesentliche Rationalisierungsmöglichkeit, die ihn befähigt, im Konkurrenzkampfe erfolgreich zu bestehen. Für ausgesprochene Grenzbetriebe ergibt sich jedoch auch aus der Gruppenbildung keine Möglichkeit, auf die Dauer ökonomisch zu überleben. Dies braucht nicht beklagt zu werden.

Die Vorteile für den einzelnen Mittelbetrieb aus der Eingehung von Bindungen mit einer Gruppe sind allerdings nicht nur branchenmäßig unterschiedlich, sie nehmen auch gelegentlich mit wachsender Betriebsgröße ab. So werden einem Mittelbetriebe an der großbetrieblichen Grenze¹⁾ in der Beschaffung mitunter nur noch unbedeutende Vorteile durch die Gruppenbildung erwachsen, und die betriebswirtschaftliche Organisation im eigenen Hause läßt viele Zusatzleistungen der Gruppen hier entbehrlich erscheinen. Daher gibt es auch Fälle, in denen der Eintritt in eine Gemeinschaftsorganisation keinen Beitrag für die Rationalisierung des Mittelbetriebes zu leisten vermag. Im Einzelfall wird dies sorgfältig zu prüfen sein. Vielfach verhindert auch ein ausgeprägter Unabhängigkeitswille der Unternehmer in den Mittelbetrieben die Eingehung von Gruppenbindungen. Da jedoch regelmäßig eine Lösung aus der Gemeinschaftsform relativ leicht möglich ist und in Ansehung der mit der Gruppenbildung fast stets verbundenen Rationalisierungsmöglichkeiten für den Mittelbetrieb, sollte der Gesichtspunkt der absoluten Selbständigkeit etwas in den Hintergrund treten.

1) Vgl. die oberen und unteren Grenzen der mittleren Betriebsgrößen auf S.11 der Arbeit.

VII. Die Bedeutung der Sortimentsgestaltung für die Rationalisierung des Mittelbetriebes

Bei der Untersuchung der Möglichkeiten der Rationalisierung des Mittelbetriebes im Einzelhandel wenden wir uns nunmehr der Sortimentsgestaltung zu. Bei der Sortimentsrationalisierung geht es um die Frage, nach welchen Grundsätzen sich der Sortimentsaufbau auszurichten hat und welche Entwicklungstendenzen zu beobachten sind.

Mit der Entwicklung des modernen Einzelhandels haben sich unterschiedliche Prinzipien der Sortimentsgestaltung herausgebildet.

Aus der allgemeinen Gemischtwarenhandlung entwickelte sich im Zuge der Spezialisierung das "Branchengeschäft". Die Spezialisierung erfolgte hier nach den Rohstoffen und der Produktionsweise der einzelnen Waren. Die Spezialisierung nach dem Bedarfszweck ließ bereits in der frühkapitalistischen Zeit das "Bedarfsartikelgeschäft" entstehen, dessen erste Erscheinungsform das Luxusgeschäft war.¹⁾ So ist das durch seinen speziellen Warenkreis determinierte Fachgeschäft im traditionellen Sinne eine bedeutsame Erscheinungsform des modernen Einzelhandels.

Das Fachgeschäft erblickte schon immer seine Stärke in einem innerhalb der jeweiligen Branche sowohl breiten wie tiefen Warensortiment, einem "wohlassortierten Lager." Daneben entstanden Spezialfachgeschäfte; führt das Fachgeschäft "Herrenausstattungen", so beschränkt sich das Spezialfachgeschäft z.B. auf Krawatten oder auf Handschuhe. Das Sortiment hat eine geringe Breite, aber eine große Tiefe. Darin liegt die Bedeutung der Spezialisierung.

Nach anderen Grundsätzen arbeitet das Gemischtwarengeschäft; ihm geht es um ein möglichst vielseitiges Warenangebot, also ein breites Sortiment, wobei die Spezialisierung, die "Tiefengliederung" der einzelnen Warengruppen

1) Vgl.hierzu: Werner Sombart: Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, 2.Halbband, München-Leipzig 1927, S.790 u. 813.

mehr oder weniger stark zurücktritt. Mit dem Aufkommen der neuzeitlichen Einzelhandelsbetriebsformen, namentlich dem Warenhaus und dem Einheitspreisgeschäft, gewann die Sortimentsgestaltung dieser Art wachsende Bedeutung.

In der neuen Entwicklung des Einzelhandels verliert die Sortimentsgestaltung des traditionellen Fachgeschäftes - im ganzen gesehen - wieder etwas an Bedeutung, ohne jedoch etwa ökonomisch überholt zu sein. Spezialbedarf und Luxusbedarf wird stets am vorteilhaftesten von den Fachspezialisten mit schmalem, aber tiefem Sortiment befriedigt werden können.

Bei den anderen Bedarfsgruppen ist aber eine Tendenz zum breiten Sortiment erkennbar, darüber hinaus sogar zum gemischten Sortiment. Dieser Grundsatz wird vor allem von den Super Markets mit Erfolg verwirklicht, die vom Lebensmittelsortiment ausgehend, immer weiter über dieses hinausgreifen. Die Sortimentsbreite ist mit einer Sortimentsauslese verknüpft. Für den Erfolg der weiteren Verbreitung des Gemischtwarensortimentes im Einzelhandel ist die Verhaltensweise des Konsumenten von Belang. Und hier ist festzustellen, daß der moderne Verbraucher mit Vorliebe die Güter des täglichen und des kurzperiodischen Bedarfes "unter einem Dache" kauft. Diesem Wunsche kann auch die breite Sortimentsgestaltung nach Bedarfsgesichtspunkten entgegenkommen. Unter Hinweis auf günstige amerikanische Erfahrungen in dieser Hinsicht sieht Gross hierin das "moderne Fachgeschäfts-Sortiment". Der Gedanke an sich ist durchaus nicht neu; wir kennen z.B. schon lange das Sportartikelgeschäft. Entscheidend ist jedoch die Anregung, nach Bedarfsgruppen ganz neue Sortimente unabhängig von der Herkunft der einzelnen Warengattung zusammenzustellen. "In dieser Sortimentsfülle liegt eine eigene händlerische Leistung, die Kombination von Gütern unterschiedlichster Spannen."¹⁾

1) Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O., S.80.

Wenn sich die neuzeitlichen Entwicklungstendenzen der Sortimentsgestaltung verstärkt dem Verbraucherverhalten anpassen sollen, dann gilt demselben erhöhte Aufmerksamkeit. So weist die Gesellschaft für Konsumforschung¹⁾ darauf hin, daß der Familienhaushalt beginnt, "eine Reihe von Arbeiten wieder an sich zu ziehen, für die an sich Hersteller, Handwerker und Händler zuständig sind." Der moderne Verbraucher entwickelt mehr und mehr handwerkliche Fertigkeiten; er hat Freude am Basteln, Reparieren und überhaupt am "Selbermachen". Die Pflege solcher Handfertigkeiten ist ein wichtiger Teil seiner Freizeitgestaltung. Dieser als modernes "Hauswerk" bezeichneten Tätigkeit entspricht das amerikanische Schlagwort "Do it yourself". Es dürfte außer Zweifel stehen, daß sich diese Tendenz künftig verstärken wird. Ihre Ursachen sind in der im Zuge der Arbeitszeitverkürzung gewährten größeren Freizeit, in dem Streben nach Ausgleich oftmals einseitiger Beschäftigungen und in der Verteuerung der menschlichen Arbeitskraft zu suchen.

Welche praktischen Konsequenzen für die Sortimentsgestaltung hieraus zu ziehen sind, bedarf noch eingehender Prüfung. Die angeführte Erscheinung hat für die verschiedenen Einzelhandelsbranchen auch unterschiedliche Bedeutung. Vor allem ist der Eisen- und Hausrathandel hieran interessiert.²⁾ Es ist allerdings durchaus nicht zu erwarten, daß der Verbraucher die Anfertigung von Gebrauchsgütern wieder selbst übernimmt, die fabrikatorisch weit besser und kostengünstiger hergestellt werden können, wie z.B. Oberbekleidung.

Richtungweisend für die Sortimentsgestaltung im Einzelhandelsbetriebe ist die Umschlagsgeschwindigkeit der ver-

-
- 1) Vgl. "Über das Verhalten der Verbraucher", -Eine Basiserhebung-, Teil II, Nürnberg, Juli 1956 (Gesellschaft für Konsumforschung), S.32.
 - 2) Vgl. Wolfgang v.Holt: "'Do it yourself'- auch bei uns", Handelsblatt, Düsseldorf, v.24.3.1958, S.2.
Herbert Gross: "Ohne den Rat des Fachmanns", Handelsblatt, Düsseldorf, v.19.4.1958, S.7.

schiedenen Artikelgruppen des Warenlagers. Welche Bedeutung die Gesamt-Umschlagsgeschwindigkeit für die Handelsrationalisierung im allgemeinen hat, ergibt sich bei der Betrachtung der gesamten Lagervorräte im Einzelhandel - für 1953 berechnete sie das IFO-Institut, München, mit ca. 7 Milliarden DM. "Schlägt sich dieses Lager infolge falscher Sortimentspolitik zu langsam um, so verteuert sich die Einzelhandelsleistung für die Volkswirtschaft insgesamt, weil die hohen fixen Kosten dieser Absatzstufe nun von einem geringeren Umsatz gedeckt werden müssen."¹⁾ Was hier gesamtwirtschaftlich gilt, ist auch betriebswirtschaftlich zutreffend.

Die Bedeutung der Lagerumschlagsgeschwindigkeit für den Einzelhandelsbetrieb zeigt Nieschlag²⁾ eindeutig auf: "Sind Kosten und Risiken der Lagerhaltung (Zinsen auf das im Lager investierte Kapital, Kosten der Lagerung und der Lagerräume, Verlust-, Verderb-, Moderrisiko u.ä.) in hohem Grade zeitbedingt, so stellt ein rascher Lagerumschlag das geeignete Mittel dar, um diese Kosten auf niedrigem Stand zu halten, den Risiken zu entgehen und die Gewinnchancen zu steigern."

Die Lagerumschlagsgeschwindigkeit ist branchenmäßig stark differenziert. Die Güter des täglichen Bedarfes müssen einen anderen Lagerumschlag erzielen als diejenigen des periodischen und des aperiodischen Bedarfes. Von Einfluß auf die Lagerumschlagszahl ist jedoch nicht nur die Nachfragehäufigkeit nach einem Gute, sondern auch der Umfang der Lagerhaltung. So weisen im Betriebsvergleich die beiden Branchen Möbel und Büromaschinen etc. relativ hohe Umschlagsziffern auf. Einen Einblick in die diesbezüglichen Verhältnisse der einzelnen Branchen gewährt ein Ergebnis aus dem Betriebsvergleich des Instituts für Handelsforschung, Köln.

-
- 1) Friedrich Priess: "Sortimentsgestaltung im Einzelhandel", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Einzelhandel', v.16.10.1954, S.31.
 - 2) Robert Nieschlag: Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, a.a.O., S.16f.

Lagerumschlag und Lagerdauer im Einzelhandel im Jahre 1955¹⁾

Branche	Lager- umschlag	Lagerdauer in Tagen
Lebensmittel	13,5	27
Drogerien	4,6	79
Tabakwaren	10,7	34
Textilien insgesamt	3,5	104
Herren-u.Knabenoberbekleidg.	4,0	91
Damen-,Mädchen-u.Kinder- oberbekleidung	3,9	93
Wäsche,Wirk-u.Strickwaren	3,2	114
Textilsortimenter	3,5	104
Schuhe	2,9	126
Möbel	5,6	65
Papier,Bürobedarf u.Schreibw.	5,6	65
Büromaschinen,-möbel u.Organi- sationsmittel	8,4	43
Radio und Fernsehen	5,8	63
Uhren und Schmuckwaren	1,9	192
Leder-u.Galanteriewaren	3,8	96
Sportartikel	2,9	126
Sortimentsbuchhandel	4,5	81
Blumenbindereien	31,7	12

Für die Betriebe innerhalb der einzelnen Branche sind die Branchendurchschnittsziffern vor allem als Vergleichsmaßstab von Bedeutung. Für die Sortimentsgestaltung ergibt sich jedoch hieraus noch kein Anhaltspunkt. Hierfür ist erst eine vergleichende Analyse der Umschlagshäufigkeit der einzelnen Abteilungen, besser noch der einzelnen Artikel, erforderlich. Die hieraus gewonnenen Einblicke erlauben eine Sortimentsauslese nach Maßgabe der gängigsten Artikel. Eine solche Auslese wird nur selten zur völligen Entfernung bestimmter Warengattungen aus dem Sortiment führen; im Falle des Lebensmitteleinzelhandels kann z.B. eine Sortimentsbeschränkung auf bestimmte Packungsgrößen oder Markenartikel von Vorteil sein.²⁾

- 1) Siehe hierzu: Hans Ritter: Wie messe ich die Leistung meines Einzelhandelsgeschäftes?, Schriften zur Berufs- und Betriebsförderung im Einzelhandel, Heft 5, Köln o.J., S.46.
- 2) Vgl.hierzu die interessante Untersuchung der Umschlagsgeschwindigkeit einzelner Waren bei Robert Nieschlag: Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, a.a.O., S.26f.

In den Konfektionsbranchen sind dagegen Sortimentsbeschränkungen nach Größen nicht ohne weiteres vertretbar. Eine Begrenzung des Größensortimentes vermehrt hier die ohnehin eine bedeutende Rolle spielenden Abänderungen wesentlich; und die dem Einzelhandel angegliederten Änderungswerkstätten arbeiten erfahrungsgemäß meist als "Zuschußabteilungen".¹⁾ Daher strebt man in diesen Branchen nach Ergänzung des Größensortimentes unter Einschluß des oft unterschätzten Bedarfes an Über- und Zwischengrößen. Die Zusammenarbeit zwischen Industrie und Einzelhandel ermöglicht hier beachtliche Fortschritte.²⁾

Andererseits kann die Typenbeschränkung zur Sortimentsrationalisierung beitragen, wenn die Hersteller zu einer Begrenzung eines zu vielgestaltigen Typenprogrammes gelangen. Zu dieser Frage hat die Rationalisierungs-Gemeinschaft des Handels bei Rundfunkgeräten und Haushaltwaren Untersuchungen angestellt. Daraufhin konnte bei Rundfunkgeräten eine Typenbeschränkung durchgesetzt werden.

Die rationelle Sortimentsgestaltung kann sowohl dem Erfordernis der Sortimentsausdehnung wie auch demjenigen der Sortimentsbeschränkung gegenüberstehen. Als Veranlassung für die Sortimentsausdehnung nennt Priess³⁾ die Entwicklung neuer Waren, neuer Stoffe und Materialien wie auch verbesserter Herstellungsarten, während die Sortimentsbeschränkung bei kleinen Lagern und hohen Umsätzen

-
- 1) Vgl. Rationalisierungs-Briefe des Handels, Heft 9: "Wie können Änderungsstuben und Werkstätten rentabler betrieben werden?", Berlin o.J.
 - 2) Die Durchführung von Körpermessungen der Kunden gibt Unterlagen für die Ermittlung zweckmäßiger Konfektionsgrößen unter Einschluß der Zwischen- und Übergrößen. Allerdings soll hierbei die Zahl der Größen auf ein Minimum beschränkt bleiben. Holländische Großbetriebe des Einzelhandels haben die Ergebnisse derartiger Untersuchungen bei Damenoberbekleidung der Industrie vorgelegt und so die Entwicklung bewährter Standardgrößen gefördert. (Vgl. Friedrich Priess: "Sortimentsgestaltung im Einzelhandel", a.a.O., S.32.)
 - 3) Friedrich Priess: "Rationalisierungsaufgaben des Handels", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Rationalisieren - Warum? Wo? Wie?', v.13.10.1956, S.70.

eine möglichst große Umschlagsgeschwindigkeit bezweckt. Hierbei hat man sich über die Grenzen der Steigerung der Umschlagsgeschwindigkeit klar zu sein; diese liegen dort, wo die mangelnde Auswahlmöglichkeit einen Umsatzrückgang bedingt.

Im Sortimentsaufbau lassen sich mehrere Gruppen unterscheiden. Der Sortimentskern umfaßt die Hauptumsatzträger. Die Artikel des Sortimentsrandes werden seltener nachgefragt; sie sind aber zur Abrundung des Sortimentes erforderlich. Vielfach ist noch eine dritte Gruppe von Waren vorhanden, nämlich eine solche, die sich wegen "Überalterung" fast überhaupt nicht mehr umschlägt. Namentlich die Modebranchen sind diesem Risiko ausgesetzt. Die Kapitalbindung in dieser Ware führt zu Liquiditätsenge, die zur weiteren Verminderung der Gesamtumschlagsgeschwindigkeit beiträgt, wenn der Sortimentskern infolgedessen nicht mehr genügend assortiert werden kann. Daher sind solche Bestände durch Preisherabzeichnungen zu mobilisieren; der Praktiker sagt mit Recht: "der erste Verlust ist der kleinste." Frühzeitige, progressive Preisherabzeichnungen verhindern von vornherein die Entstehung von Lagervorräten, deren Umschlag wesentlich unter der Branchenüblichkeit liegt.¹⁾

Ein wichtiges Hilfsmittel für die Sortimentsgestaltung ist die innerbetriebliche Statistik. Die sich hierauf stützenden Dispositionspläne dienen der Durchführung und Überwachung des Einkaufes.²⁾ Von Bedeutung für die Sortimentsplanung ist auch die Anpassung des Einzelhandelsbetriebes an die Nachfragestruktur seines Absatzbereiches. Ein statistisches Hilfsmittel zur Beobachtung der individuellen Nachfrage ist die Erfassung der "Nichtverkäufe" und der "Fehlverkäufe" auf besonderen Formblättern.³⁾

1) Robert Nieschlag, a.a.O., S.19, verweist in diesem Zusammenhang auf die "automatische" Preisherabzeichnung mancher amerikanischen Warenhäuser.

2) Vgl.auch: "Hilfsmittel zur Einkaufsüberwachung", RGH-Vorschlag 3, Köln 1952.

3) Vgl.hierzu: Guido Beer: Die Planung des Absatzes im Einzelhandel, Diss.Basel 1955, S.52f.
Eugen Bürgi: Das Waren-Sortiment im Detailhandel mit

Gerade der Mittelbetrieb sollte sich verstärkt dieser statistischen Möglichkeit bedienen.

Einfluß auf den Sortimentsaufbau haben auch kalkulatorische Gesichtspunkte. Vielfach wird der Grundsatz der Ausgleichskalkulation angewandt, der besagt, daß die niedrigere Spanne einiger Artikel durch die höhere Spanne anderer Artikel kompensiert wird. Das kann betriebswirtschaftlich berechtigt sein. Die Frage ist jedoch, ob die niedrig kalkulierten Artikel in jedem Falle überhaupt ausgleichsbedürftig sind. "Die Frage nämlich, ob eine Spanne als ausreichend anzusehen ist, läßt sich nur im Zusammenhang mit der Umschlagshäufigkeit der einzelnen Waren klären."¹⁾ Daher können nach Nieschlag auch die "sozial kalkulierten" Artikel die Kosten decken und Gewinn bringen. Die Forderung ist berechtigt, daß stärker als bisher nach Maßgabe der Umschlagsgeschwindigkeit kalkuliert wird - genauer: daß die kostenmindernden Faktoren einer hohen Umschlagsgeschwindigkeit kalkulatorisch voll berücksichtigt werden. Darüber hinaus gelangen wir zu der Notwendigkeit der Differenzierung der Kalkulationssätze nach Maßgabe des Grades der Erfüllung der einzelnen Handelsfunktionen²⁾ durch den Einzelhandelsbetrieb; dies nennt

Forts.v.S.123:

besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, Bern 1949, S.9off.

Beer versteht unter "Nichtverkauf" den Fall, daß die verlangte Ware überhaupt nicht geführt wird; unter "Fehlverkauf" denjenigen, daß die verlangte Ware zwar geführt wird, aber ausverkauft ist.

1) Robert Nieschlag, a.a.O., S.38.

2) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.13, stellt die Funktionen des Handels wie folgt zusammen:

Überbrückungsfunktionen:

die Raumüberbrückungsfunktion	
die Lagerfunktion	) als Zeitüberbrückungsfunktion
die Vordispositionsfunktion	
die Preisausgleichsfunktion	
die Kreditfunktion	

Warenfunktionen:

- die Quantitätsfunktion
- die Qualitätsfunktion
- die Sortimentsfunktion

Funktionen des Makleramtes:

- die Markterschließungsfunktion
- die Interessenwahrungs- u. Beratungsfunktion.

Gross¹⁾ "funktionsgemäße Kalkulation". Es ist eine Tatsache, daß die ursprünglichen Handelsfunktionen - bei starken branchen- und sortimentsbedingten Unterschieden - im allgemeinen nicht mehr voll vom Einzelhandel erfüllt zu werden brauchen. Die Gründe hierfür sind die absatzwirtschaftliche Aktivität der Hersteller und die Mitarbeit des Konsumenten im Absatzprozeß.

Für den Mittelbetrieb des Einzelhandels liegt in der Sortimentsgestaltung eine wichtige Rationalisierungsmöglichkeit. Ist es doch gerade auch der Sortimentsaufbau, der dem Mittelbetriebe gegenüber den Großbetrieben im Wettbewerb Gleichrangigkeit, oft sogar Überlegenheit, gewährleisten kann. Soweit die Mittelbetriebe Spezialfachgeschäfte sind, die Spezialbedarf und Luxusbedarf befriedigen, liegt ihre wirtschaftliche Aufgabe im Vertriebe besonders hochwertiger, oft stark risikobehafteter Waren. Die hochwertigsten Qualitäten, namentlich auf modischem Gebiete, wurden schon immer vornehmlich von Spezialfachgeschäften mittlerer Betriebsgröße abgesetzt. Dieser Absatz erfolgt in bedeutendem Ausmaße an Stammkundschaft. Die Wertschätzung des Spezialfachgeschäftes seitens der Verbraucher beruht in großem Umfange auf dem Vertrauen in das traditionsgemäße Warensortiment meist hohen Genres. Daher ist in diesem Bereiche des Einzelhandels ausnahmsweise der Qualitätswettbewerb entscheidend und weniger der Preiswettbewerb. Die Sortimentsgestaltung dieser Mittelbetriebe hat dieser Tatsache bei der Verwertung neuer Erkenntnisse eingedenk zu sein.

Im Einzelhandel in seiner Gesamtheit ist die Bedeutung der genannten Betriebsgruppen jedoch beschränkt. Für den Mittelbetrieb des Einzelhandels im allgemeinen ergeben sich

1) Vgl.hierzu: Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O., S.308ff.
Herbert Gross: "Vom Spannen-Ritual zur funktionsgemäßen Kalkulation", Junge Wirtschaft, Bonn, Dez.1957, S.518ff.
"Nach Umschlag kalkulieren", Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Stuttgart, v.15.1.1958.

aus den neuzeitlichen, teils amerikanischen Entwicklungstendenzen in der Sortimentsgestaltung vielseitige Möglichkeiten der Erfolgssteigerung im Betriebe.

Die rationelle Gestaltung des Sortimentes muß für den Mittelbetrieb eine reizvolle Daueraufgabe sein. Hier sind vielseitige neue Kombinationen möglich, und wohldurchdachte Experimente im Bereiche der Sortimentsgestaltung geben dem Mittelbetriebe wesentliche Aufstiegschancen im Wettbewerb der verschiedenen Betriebsgrößen und Betriebsformen um die Gunst des Konsumenten.

VIII. Der Einfluß der Personalleistung auf die Rationalisierung des Mittelbetriebes

Im Einzelhandel als einem besonders arbeitsintensiven Wirtschaftszweig kommt den Personalfragen notwendigerweise große Bedeutung zu. Dies gilt auch angesichts des Wandels der Verkaufsformen bei zunehmender Kapitalintensität der Betriebswirtschaften. Der Mensch im Betriebe bleibt ein entscheidender Faktor; aber er sieht sich vielfach veränderten Aufgaben gegenüber. Unter dem Aspekt der Erfolgssteigerung des Mittelbetriebes konzentriert sich unsere Betrachtung der Personalleistung vor allem auf den betrieblichen Absatzbereich und damit auf das Verkaufspersonal einschließlich der Verkaufs- und der Werbeleiter. Soweit der Unternehmer selbst im betrieblichen Absatzbereich mitarbeitet, was bei der Mehrzahl der Mittelbetriebe die Regel ist, ist auch seine Leistung hier ausschlaggebend; sie ist darüber hinaus Vorbild. Auch außerhalb des betrieblichen Absatzbereiches gilt der Personalleistung große Aufmerksamkeit. Die Arbeitsteilung im Handel bedingt eine Spezialisierung des Personals; nach ihren jeweiligen Tätigkeiten kann daher die Beleg-

schaft in verschiedene Gruppen aufgegliedert werden.¹⁾

Hinsichtlich der Personalqualifikation sollte man annehmen, daß mit der Einführung der neuzeitlichen Verkaufsmethoden, namentlich der Selbstbedienung, die Anforderungen geringer werden. Dies trifft jedoch nur beschränkt zu. Wir stehen vor der Erscheinung einer neuen Arbeitsteilung, die die Personalaufgaben teilweise vereinfacht. So wird der bisherige, vielseitig tätige Verkäufer im Selbstbedienungsbetriebe z.B. zum bloßen Lagerauffüller oder zum Kassierer, beides Tätigkeiten, die auch andere als Fachkräfte verrichten können. Andererseits sind die Anforderungen, die an einen Verkäufer zu stellen sind, gestiegen. Die Warenpräsentation, die im Selbstbedienungsbetriebe geradezu eine Art Arbeitsvorbereitung ist, hat an Bedeutung gewonnen. Besonders hierfür sind qualifizierte Kräfte notwendig, während für die Durchführung des Absatzprozesses angelernte Kräfte ausreichend sind. Die "Emanzipierung des Verkäufers vom 'Distributären'"²⁾ ermöglicht ihm einen sozialen Aufstieg und weist ihm Aufgaben zu, die über seine bisherige Tätigkeit hinausgehen. In diesem Zusammenhang bezeichnet Gross den Verkäufer treffend als Geschmacksberater. Diese Aufgabe ist an sich nicht neuartig; nur entlasten die modernen Verkaufsmethoden den Verkäufer in einer Weise, daß er sich ihr verstärkt widmen kann. Soll das in wirkungsvoller Weise geschehen, so ist ein höheres Maß an Allgemeinbildung und Menschenkenntnis erforderlich als bisher.

1) Rudolf Seyffert: "Die Personaltypen", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S.166f., unterscheidet folgende Personaltypen:

1. Die Personen der Geschäftsleitung
2. das Einkaufspersonal
3. das Produktionspersonal (in den Werkstätten)
4. das Verkaufspersonal
 - a) das Personal der Verkaufsanbahnung
 - b) das Personal der Verkaufsbeaufsichtigung
 - c) das Personal der Verkaufstätigkeit selbst
 - d) das Personal der Verkaufsabwicklung
5. das Handelshilfspersonal
6. das Verwaltungspersonal

2) Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O., S.302.

Höhere Qualifikationen erfordert der moderne Einzelhandel nicht nur für das Verkaufspersonal, sondern vor allem auch für die Einkäufer, die Büroangestellten und das Werbepersonal. Entscheidend sind darüber hinaus die Fähigkeiten des geschäftsführenden Personals und des Unternehmers selbst. Die Rationalisierung des Mittelbetriebes hängt maßgeblich von den Kenntnissen und der kaufmännischen Bildung seiner Führungskräfte ab.

Wenn somit hohe Ansprüche an die Belegschaft gestellt werden müssen, dann gilt es, von vornherein nur qualifiziertes Personal einzustellen und dieses im Betriebe zu halten, den Personalwechsel also tunlichst zu beschränken. Wenn der Mitarbeiterstab häufigen Veränderungen unterliegt, kommt ein Element der Unstetigkeit in die Belegschaft; auch wachsen die Kosten der Anlern- bzw. Einführungszeiten. Daher kommt der Personalauswahl große Bedeutung zu. Je verantwortungsvoller ein zu besetzender Posten ist, desto ausgefeilter haben die Methoden der Personalauslese zu sein. Besondere Eignungsprüfungen waren im Einzelhandel bisher kaum üblich; sie verlangen auch erfahrene Prüfer. Es ist dem hinzuzufügen, daß das Angebot des Arbeitsmarktes an qualifizierten Fachkräften sehr gering ist - eine Marktlage, die die Betriebe zu übertariflichen Löhnen, Gehältern und freiwilligen Sozialleistungen veranlaßt. Hinzu kommt die Erscheinung, daß fähige Kräfte den Einzelhandel oft irrigerweise für einen Berufszweig mit zu wenig Aufstiegsmöglichkeiten halten.¹⁾ All diese Erscheinungen weisen der Personalauswahl oder gar der Eignungsprüfung notwendigerweise enge Grenzen.

Neben die Personalauswahl beim Eintritt in den Betrieb tritt die laufende Beobachtung der individuellen Personalleistung während der Beschäftigungsdauer. Im Mittelbetriebe ist der persönliche Kontakt zwischen Unternehmer

1) Ein solches Vorurteil ist auch vielfach in den USA gegenüber der Beschäftigung in den modernen Super Markets verbreitet.
(Siehe M.M.Zimmerman: The Super Market, a.a.O., S.286).

und Belegschaftsmitglied noch weitgehend erhalten geblieben; insoweit ist daher der Überblick gewahrt. In großen Mittelbetrieben kann dennoch die Anwendung besonderer Methoden, die die Großbetriebe entwickelt haben, bereits wirtschaftlich werden. Im Einzelfall ist dies jedoch zu prüfen.

So ist die systematische Beobachtung der Leistung jedes Verkäufers möglich. Die Leistungsquotienten sind lediglich ein Vergleichsmaßstab und ergeben sich aus der Auswertung von Leistungsfragebogen, die von Marktforschungsinstituten entwickelt werden, die bei den einzelnen Verkäufern unerkannt Einkäufe tätigen lassen.¹⁾ Nach Maßgabe dieser Erfahrungen können dann die Verkaufskräfte eingestuft werden, z.B. in solche, die zu fördern sind, in solche, die keiner Veränderung bedürfen, in solche, die besser in eine andere Abteilung passen und schließlich in solche, deren Entlassung wegen Unfähigkeit zu erwägen ist. Damit wird erreicht, daß der richtige Mann den richtigen Platz im Betriebe einnimmt.

Darüber hinaus kommt der Messung der Personalleistung durch Kennzahlen ein großes Gewicht zu. Im zwischenbetrieblichen Vergleich und im innerbetrieblichen Zeitvergleich ergeben die Kennzahlen einen zuverlässigen Maßstab der Personalleistung.

Die Betriebsvergleichsergebnisse des Instituts für Handelsforschung, Köln, liefern für die einzelnen Branchen repräsentative Kennzahlen. Der Umsatz je beschäftigte Person²⁾ als umfassendste Vergleichsziffer ist besonders hervorzuheben. Dabei ist die Tatsache bemerkenswert, daß die Fortschritte der Rationalisierung des Einzelhandels in einer Steigerung der Personenumsatzleistung des gesamten Einzelhandels eindeutig in den Untersuchungen des Insti-

1) Vgl. hierzu: Duncan-Phillips, a.a.O., S.798f., insbes. Abb.57a u.57b. - Ein perforiertes Deckblatt ("Selling Quotient Indicator") erleichtert und beschleunigt die Auswertung des darunter zu legenden, ausgefüllten Testbogens.

2) Hinsichtlich der Steigerung des Umsatzes je Beschäftigten nach erfolgter Umstellung auf das Selbstbedienungssystem siehe S.89f. der Arbeit.

tuts für Handelsforschung zum Ausdruck kommen.

Preisbereinigter Umsatz je beschäftigte Person
im Gesamteinzelhandel (1951 = 100) ¹⁾

1951	=	100
1952	=	102
1953	=	106
1954	=	107
1955	=	114
1956	=	117
1957	=	119 (vorläufige Berechnung)

Die Entwicklung ist naturgemäß nach Branchen und Betriebsgrößen nicht einheitlich verlaufen.

Für die verschiedenen Einzelhandelsbranchen erbrachte der Betriebsvergleich für das Jahr 1956 folgende Kennzahlen.

Der Umsatz je beschäftigte Person im Jahre 1956 in DM ²⁾

Lebensmitteleinzelhandel	49.300
Drogerien	32.500
Tabakwareneinzelhandel	78.700
Textileinzelhandel	42.400
Schuheinzelhandel	44.500
Möbeleinzelhandel	72.500
Linoleumhandel	43.300
Papier-, Bürobedarf- u. Schreibwareneinzelh.	31.300
Büromaschinen-, Büromöbel- und Organisationsmitteleinzelhandel	48.400
Fahrradeinzelhandel	34.600
Fotoeinzelhandel	29.100
Uhren-, Juwelen-, Gold- u. Silberwareneinzelh.	34.900
Leder- u. Galanteriewareneinzelhandel	41.100
Sportartikeleinzelhandel	43.000
Sortimentsbuchhandel	36.600

Die branchenweise recht unterschiedlichen Durchschnittsergebnisse haben mehrere Ursachen. Es ist auf den verschiedenen Warenwert hinzuweisen wie auch auf die unterschiedliche Sortimentszusammensetzung. Hochwertige Waren,

1) Siehe hierzu: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 10. Arbeitsbericht 1957, Köln, Tab. 13, S. 34.

2) Ebenda, Tab. 10 der statistischen Übersichten, S. 141ff.

modische Waren und erklärungsbedürftige Waren erfordern in verstärktem Maße eine Beratungstätigkeit der Verkäufer. Im Vergleich mit dem Absatz von Konsum- und Massenartikeln sind hier wesentlich höhere Verkaufsanstrengungen notwendig. Die Umsatzakte sind dabei zahlenmäßig viel niedriger, dafür wertmäßig recht bedeutend.

Zur Messung und Überwachung der Personalleistung dienen neben dem Umsatz pro Beschäftigten weitere Kennzahlen. Mit Schreiterer¹⁾ sind vor allem die Folgenden zu nennen: Umsatz pro Verkaufskraft, Anzahl der Verkäufe im Gesamtbetrieb, Anzahl der Verkäufe pro Verkaufskraft, Durchschnitts Kauf pro Kunde und Messung der Einzelleistung jeder Verkaufskraft.

So bestehen vielerlei Möglichkeiten der Feststellung der Personalleistung und damit zur Aufdeckung und Beseitigung von Verlustquellen, die durch ungenügende Personalleistungen verursacht werden. Gleichzeitig ergibt sich daraus ein wichtiger Leistungsansporn.

Zur Steigerung der Personalleistung bedarf es auch der Anerkennung der Erfolge. Verdientes Lob führt zu weiterem Ansporn und sollte nicht versagt werden. Neben diesem psychologischen Aspekt kommt vor allem dem materiellen Anreiz Gewicht zu. Notwendig ist daher auch im Einzelhandel eine Art Leistungslohn, der in der Praxis in Form der verschiedenen Prämiensysteme angestrebt wird. Riedel²⁾ unterscheidet vier Grundformen, nämlich:

- a) vom Gesamtumsatz wird prozentual eine Vergütung dem Gehalt zugeschlagen - reine Umsatzprovision;
- b) eine Mindestlosung wird vorgeschrieben; für den diese übersteigenden Losungsbetrag wird ein bestimmter Prozentsatz als Prämie bezahlt;
- c) das gesamte Verkaufspersonal oder das einer Abteilung erhält eine Gruppenprämie und verteilt diese unter sich nach eigenem Schlüssel;

1) Gerhard Schreiterer: "Arbeits- und Raumökonomie durch betriebliche Kennzahlen im Handel", Handelsprobleme auf dem 10. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag, a.a.O., S. 107ff.
2) Arthur Riedel: "Die Personalbewirtschaftung", Handbuch des Einzelhandels, a.a.O., S. 204.

- d) nur auf bestimmte Waren gibt es eine Verkaufsprämie (Stückprämie); dabei handelt es sich regelmäßig um unkurante Ware, modische Neuheiten oder Restposten.

Gelegentlich erfolgt auch eine Gewinnbeteiligung des Personals. Unter dem Gesichtspunkt der Erfolgssteigerung ist eine solche jedoch nur für leitende Angestellte sinnvoll, die einen wesentlichen Einfluß auf den betrieblichen Erfolg kraft ihrer Position auszuüben in der Lage sind. Hierbei handelt es sich um eine Art Tantieme.

Die Anwendungsmöglichkeiten der Prämiensysteme sind branchenmäßig unterschiedlich; es kommt auch auf das Bedienungssystem an. So spielen Stückprämien bei Branchen des täglichen Bedarfes keine Rolle. Mit großem Erfolg können Stückprämien in den Textilbranchen angewandt werden, namentlich bei Oberbekleidung.¹⁾ Bei der Verwendung von Umsatzprovisionen gilt es, die unterschiedlichen Umsatzmöglichkeiten in den verschiedenen Abteilungen durch abweichende Prämiensätze zu berücksichtigen. Dem Betriebsfrieden wäre es nicht zuträglich, wenn z.B. die Konfektionsabteilung a priori die Möglichkeit der viermal höheren Prämiengewinnung im Vergleich mit der Kurzwarenabteilung hätte.

Großen Einfluß auf den Grad der Personalleistung im Betriebe hat die Handelsausbildung und damit die Nachwuchsschulung. Für den Betrieb sind hiermit wesentliche Kosten verbunden; das gilt vor allem auch für die Lehrlingsausbildung. Es besteht jedoch bei wachsender Zahl der gleichzeitig auszubildenden Lehrlinge eine Degression der Ausbildungskosten je Lehrling, wie die Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels mit einer im Jahre 1956 bei 70 Betrieben durchgeführten Erhebung feststellen konnte.²⁾ Damit ergibt sich gerade für den kleineren Mittelbetrieb

1) Hinsichtlich der technischen Durchführung der Prämiensysteme in der Praxis siehe die verschiedenen Fortsetzungsaufsätze der Betriebsw.Beratungsstelle f.d.Einzelhandel, Köln: 'Einzelhandel mit System', textil-report, Berlin-Düsseldorf, 1958.

2) Siehe Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 9.Arbeitsbericht 1956, Köln, S.94.

die Notwendigkeit, die Qualität und die Intensität der Lehrlingsausbildung zu steigern. Der Abschluß der kaufmännischen Lehrzeit ist jedoch nicht als Vollendung der Ausbildung zu betrachten; der moderne Verkäufer bedarf einer darüber hinausgehenden Fortbildung. Je nach der Zahl der Belegschaftsmitglieder kann eine betriebseigene Verkaufsschulung organisiert werden, oder man begnügt sich mit Verkäuferkonferenzen und persönlichen Aussprachen unter Leitung des Unternehmers. Auch wechselnde Personalverwendung und Personalaustausch zwischen verschiedenen Filialen eines Unternehmens erweisen sich regelmäßig als sehr lehrreich. Für den Mittelbetrieb können auch Maßnahmen der Großbetriebe auf dem Gebiete der Verkäuferschulung Vorbild sein;¹⁾ notwendig ist allerdings meist eine Anpassung an die kleineren Verhältnisse. Der diesbezügliche Kostenaufwand muß im richtigen Rahmen gehalten werden.

Für den Mittelbetrieb ergeben sich hinsichtlich der Verkäuferschulung verschiedene Möglichkeiten außerhalb des eigenen Betriebes. Hier ist wieder auf die Tätigkeit der Einkaufs-genossenschaften, Einkaufsverbände, freiwilligen Ketten oder losen Arbeitsgemeinschaften hinzuweisen, die sich meist sehr wirkungsvoll der Nachwuchsförderung auf überbetrieblicher Grundlage annehmen. Auch die Fachverbände führen betriebswirtschaftliche Kurse durch. Darüber hinaus gibt es für die verschiedenen Einzelhandelsbranchen besondere Fachschulen.²⁾ Damit hat der Mittelbetrieb vielseitige Möglichkeiten der Förderung der Personalausbildung. Wichtig für eine gute Nachwuchsförderung ist es, daß unter den Belegschaftsmitgliedern eine Art Verantwortungsgefühl

1) In dieser Hinsicht waren schon immer die Warenhäuser unter den Großbetrieben führend. So bedient sich neuerdings die Rudolph Karstadt AG z.B. des Mittels der Tonbildschau, um das richtige Verhalten der Verkäuferin gegenüber dem Kunden zu demonstrieren. (Siehe "Häufigste Klage: unhöflich und taktlos", Handelsblatt, Düsseldorf, Beilage 'Der wirtschaftliche Warenweg', v.24.3.1958.)

2) Siehe hierzu: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 10.Arbeitsbericht 1957, Köln, S.82ff.

für jüngere, weniger erfahrene Kräfte entwickelt wird. Hier zitiert Gross¹⁾ einen hervorragenden Grundsatz eines amerikanischen Warenhauskonzerns: "Niemand kann befördert werden, der nicht zuvor seinen eigenen Nachwuchs herangebildet hat."

Soll der Unternehmer im Mittelbetriebe erfolgreicher Betriebsleiter und Vorbild für sein Personal sein, so bedarf auch er der ständigen Fortbildung; dies wird namentlich durch Erfahrungsaustausch, Betriebsvergleich, Studienreisen und Fachtagungen ermöglicht.²⁾

Kennzeichen eines leistungsbewußten Personals ist ein selbständiges Mitdenken in betriebswirtschaftlichen Fragen innerhalb des jeweiligen Wirkungskreises. Das innerbetriebliche Vorschlagswesen, das in den Fertigungsbetrieben so eine beachtliche Rolle spielt, kann auch im Einzelhandel zur Rationalisierung beitragen, Verlustquellen aufdecken und zu neuen Ideen verhelfen. Größere Mittelbetriebe werden für die Zwecke des Vorschlagswesens Briefkästen aufstellen. In kleineren Betrieben ermöglicht der engere persönliche Kontakt den mündlichen Gedankenaustausch. Wertvolle Anregungen verdienen stets prämiert zu werden.

Auf die Rationalisierung des Mittelbetriebes hat die Personalleistung entscheidenden Einfluß. Die Mittelbetriebe müssen klar erkennen, welche Qualifikationen der moderne Konsument von ihren Mitarbeitern erwartet. Sie müssen wissen, welche Methoden zur Messung der Personalleistung möglich sind und welche Mittel der Leistungssteigerung zu Gebote stehen. So ist der weitere Fortschritt der mittelbetrieblichen Rationalisierung auch weitgehend eine Frage der kaufmännischen Bildung aller im Betriebe Tätigen, vor allem aber der Unternehmer.

1) Herbert Gross: Der Handel geht neue Wege, a.a.O., S.304.

2) So sind z.B. die Juniorentagungen der Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels zu nennen.

Um die berufliche Weiterbildung der selbständigen Einzelhandelskaufleute bemühen sich auch die Fachverbände des Einzelhandels. Diese Arbeit verdient volle Anerkennung. (Vgl.hierzu: Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 10.Arbeitsbericht 1957, Köln, S.90ff.)

IX. Die Grundsätze für den rationalen Standort des Mittelbetriebes

Standortsfragen haben im modernen Einzelhandel schon immer große Beachtung gefunden. Die bedeutenden Erfolgsvoraussetzungen, die im Standort begründet liegen, wurden frühzeitig erkannt. Im Unterschied zu anderen Erfolgsfaktoren besitzt der Standort naturgemäß eine wesentlich geringere Anpassungsfähigkeit in der Betriebswirtschaftspolitik des Einzelhandels. Der einmal gewählte Standort ist daher mehr ein statischer als ein dynamischer Erfolgsfaktor. Gleichwohl haben die Grundsätze für den rationalen Standort nicht nur im Zeitpunkt der Geschäftsgründung anlässlich der ersten und häufig einmaligen Standortwahl Bedeutung; denn der moderne Mittelbetrieb ist oft expansiv; er gründet in vielen Fällen Filialen; er schreitet erforderlichenfalls auch zu Betriebsverlegungen. Darüber hinaus führt die Kenntnis der jeweiligen Standortqualitäten zu allgemeinen betriebswirtschaftlichen Folgerungen.

Unsere Betrachtungen konzentrieren sich hier nicht auf den neu geplanten Markt, das Shopping Center¹⁾, sondern auf den historisch gewachsenen Markt, wobei die städtischen Verhältnisse im Vordergrund zu stehen haben. Gleichwohl kann auch dieser Markt für begrenztere Planungen geeignet sein.

Der Standort eines Betriebes ist dessen Lage im Wirtschaftsraum. Wie weit die Grenzen dieses zu betrachtenden Raumes abzustecken sind, wird allgemein durch die Verhältnisse des jeweiligen Wirtschaftszweiges, dem eine Betriebswirtschaft zuzurechnen ist, bestimmt.

Einzelhandelsbetriebe haben mit Ausnahme des Versandhandels einen relativ begrenzten Absatzbereich und sind bezüglich ihrer Lokalisation - wiederum mit Ausnahme des Versand-

1) Siehe S.70ff. der Arbeit.

handels¹⁾ - bedarfsorientiert.

Daher findet für den Einzelhandelsbetrieb der zu analysierende Raum seine Grenze im potentiellen Absatzbereich des nicht versendenden Einzelhandels. Es handelt sich um das Gebiet der Großstädte mit Einzugsgebiet oder dasjenige der Mittel- und Landstädte mit Umgebung. Wir nennen das den Standort im weiteren Sinn.

Entscheidend ist auch die Lage der Einzelhandelsbetriebe innerhalb der potentiellen Absatzbereiche, nämlich in den Hauptgeschäftsstraßen, Nebenstraßen, Wohnvierteln, Vororten etc. Wir nennen das den Standort im engeren Sinn.

Mit der Entwicklung des modernen Einzelhandels in den Großstädten verstärkte sich hinsichtlich der Standortswahl eine Tendenz, die auch schon in früherer Zeit bei der Handelsgruppierung um die Marktplätze erkennbar war, nämlich die Zusammenballung des Handels unter Herausbildung von Geschäftszentren. Jedoch waren nicht alle Branchen in gleichem Maße hieran beteiligt. Schon Hirsch²⁾ weist auf die "Trennung im Standort der modernen Ladengeschäfte" hin. Während die Branchen des periodischen und des aperiodischen Bedarfes sich standortsmäßig zentralisierten und manchmal auch spezialisierten und damit die Geschäftsstraßen schufen, richteten sich die Branchen des täglichen Bedarfes in ihrer Standortswahl vor allem nach dem Wohnsitz der Konsumenten. Das schließt nicht aus, daß

1) Für den Standort des Versandhandels ist die Absatzorientierung nicht bestimmend. Vielfach spielen Kostengesichtspunkte eine verstärkte Rolle. Ländliche Gegenden mit niedrigen Boden- bzw. Mietpreisen und relativ niedrigen Löhnen werden bisweilen bevorzugt. Es müssen auch Arbeitskräfte in genügender Anzahl im Distrikt verfügbar sein. Häufig wird der Standort des Versandhandels auch durch eine starke Beschaffungsorientierung bestimmt. Entscheidend ist hier die oft enge Verbindung mit der Produktion, die Transportkosten (- die Einfuhrhäfen als Standort der Kaffeeversender -) und das mit dem Sitz im Produktionsgebiet verbundene Werbeargument.

(Vgl. hierzu auch: Robert Nieschlag: "Die Versandgeschäfte in Deutschland, ihre Typen und ihre Verbindung mit der Produktion", a.a.O., S.46.)

2) Julius Hirsch: Der moderne Handel, a.a.O., S.231.

auch in den Geschäftszentren derartige Betriebe anzutreffen sind, wenn allerdings auch nicht akkumuliert.¹⁾ Es erfolgte raummäßig eine Dezentralisation der Betriebe in diesen Branchen. Oder - um mit Seyffert²⁾ zu sprechen - es ist hier die Tatsache der Konkurrenzevitation erkennbar, während die Branchen des periodischen und des aperiodischen Bedarfes mit ihrer Standortswahl eine Konkurrenzakkumulation bewußt herbeiführen. Die Dezentralisation der Einzelhandelsbetriebe der Branchen des täglichen Bedarfes ist ökonomisch berechtigt, da der Konsument eine große Streuung dieser Betriebe wünscht; eine große Rolle spielen hier die Kleinbetriebe. Es ist daher grundsätzlich richtig, wenn festgestellt wird³⁾, daß der Verbraucher beim Einkauf der Artikel des täglichen Bedarfes nicht bereit sei, größere Opfer an Zeit und Bequemlichkeit zu erbringen und daß die Zugeständnisse an die Käuferbequemlichkeit die Zentralisation der Geschäfte mit Waren des täglichen Bedarfes verhinderten. Mit einem Blick auf die neuen Betriebsformen und Verkaufsmethoden ist dem jedoch einschränkend hinzuzufügen, daß der Konsument auch bei diesen Waren häufig größere Wegentfernungen in Kauf nimmt, falls ihm die Möglichkeit zu vorteilhafterem Einkauf geboten wird. Dies umso mehr, als die Motorisierung der Verbraucher immer stärker zunimmt. Die Standortspräferenzen, die sich im Zuge der lokalen Streuung dieser meist kleinen Betriebe zum Teil in Form verminderten Wettbewerbes entwickelt hatten, gehen damit insoweit teilweise verloren.

Es ist jedoch hervorzuheben, daß viele Kleinbetriebe notwendige Versorgungsaufgaben an Standorten durchführen, die für Mittel- oder gar Großbetriebe keinen Lebensraum

1) Für Selbstbedienungsbetriebe ist die Hauptstraßenlage vorteilhaft, wie eine Untersuchung des Instituts für Selbstbedienung erkennen läßt.

(Vgl. "Wie beeinflußt der Standort die Leistungen und Kosten der SB-Läden?", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.4, Köln, Mai 1958, S.22ff.)

2) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.277.

3) Vgl. Heinz Bühler: Standortstheorie des Handels, Diss. Bern 1949, S.93f.

darstellen könnten. An die Standortsqualitäten sind für einen Mittelbetrieb höhere Anforderungen zu stellen als für einen Kleinbetrieb; daher scheiden für den Mittelbetrieb Standorte mit unzureichenden lokalen Absatzmöglichkeiten von vornherein aus.

Hat der Mittelbetrieb seinen Standort in unmittelbarer Nachbarschaft eines Großbetriebes, so hat eine solche Lage selbst dann im allgemeinen mehr Vor- als Nachteile, wenn der Großbetrieb der gleichen oder einer verwandten Branche angehört. Der Großbetrieb verschärft allerdings meist den Wettbewerb, aber er bewirkt auch eine Verkehrsbelebung, die dem benachbarten Mittelbetriebe zugute kommt. Darüber hinaus stellen die Mittelbetriebe in vielen Fällen eine wertvolle Ergänzung der Großbetriebe dar. Bieten die Großbetriebe ein vielseitiges Gemischtwarensortiment oder Standardwaren des Massenkonsums, so sind die Mittelbetriebe häufig Fachspezialisten für eine bestimmte Warenart oder sie führen ausschließlich Spitzenqualitäten. Die Vorzüge einer Nachbarschaft zwischen Groß- und Mittelbetrieb gelten auch für Geschäftslagen außerhalb der eigentlichen Hauptgeschäftszentren, jedoch nicht für die Branchen, für die die Konkurrenzavitation kennzeichnend ist. So wird z.B. für den Mittelbetrieb der Lebensmittelbranche die örtliche Nachbarschaft eines Super Market kaum günstig wirken können.

Für die den Standort eines Einzelhandelsbetriebes im allgemeinen bedingenden Faktoren gibt Seyffert¹⁾ eine zusammenfassende Übersicht. Er unterscheidet die Faktoren Konsum, Verkehr, Konkurrenz und Raum. Die "Konsumdichtigkeit" betrifft die Art der Besiedelung, die "Konsumhäufigkeit" die Bedarfsarten, die "Konsumwertigkeit" die qualitative Nachfragestruktur und die "Konsumtradition" den Einfluß der Gewohnheit. Für den Faktor Verkehr ist die "Verkehrsfrequenz", die "Verkehrsakkumulation" und die "Verkehrszukunft" entscheidend. Für den Faktor Konkurrenz gelten

1) Rudolf Seyffert, a.a.O., S.275ff.

die möglichen Gesichtspunkte der "Konkurrenzakkumulation" und der "Konkurrenzevitation", während endlich der Faktor Raum auf die "Raumkosten" und die "Raumqualitäten" innerhalb der jeweiligen Gebäude Bezug nimmt. All diese Faktoren können für den Standort des Einzelhandelsbetriebes von Bedeutung sein, wenn ihnen im Einzelfall auch unterschiedliches Gewicht beizumessen ist.

Die rationale Standortswahl sowohl für den Standort im weiteren Sinn als auch für den Standort im engeren Sinn bedarf der vorherigen Marktanalyse als Hilfsmittel. Allerdings kann die Marktanalyse eindeutige, exakte Ergebnisse nur selten erbringen. Sie ist jedoch ein entscheidender Anhaltspunkt dafür, ob der untersuchte Standort einem Einzelhandelsbetrieb bestimmter Größe - also z.B. mittlerer Größe - und bestimmter Branche den erforderlichen Lebensraum zur wirtschaftlichen Entfaltung gewährt und welche Kostenvorteile vorliegen.¹⁾ Es ist Lippmann²⁾ zuzustimmen, wenn er als Schwierigkeit der Marktanalyse in städtischen Zentren die weitgehende Unmöglichkeit der Abgrenzung des Wirkungsbereiches einer Einzelhandlung von den Wirkungskreisen konkurrierender Betriebe betont; die "Kundenkreise" vieler Betriebe überschneiden sich mehr oder weniger stark. Namentlich gilt dies für die zur lokalen Konkurrenzakkumulation tendierenden Einzelhandelsbranchen, im besonderen auch in den Fällen, wo sich Spezialmärkte bestimmter Branchen herausgebildet haben. So gibt es in den Geschäftszentren der Weltstädte vielfach bestimmte Straßen, die ihr Gepräge von einer einzigen Einzelhandelsbranche erhalten.

1) "Site selection can never be an exact science. There are too many incommensurable factors which influence the appropriateness of a location for a particular use. But site analysis which recognizes the fundamental determinants of successful merchandising in a given location will forestall many misfit locations."
(Duncan-Phillips, a.a.O., S.181, zitieren Richard U. Ratcliff.)

2) Werner Lippmann: Der Standort des Einzelhandels, Diss. Berlin 1933, S.116ff.

Marktanalytische Untersuchungen anlässlich der Standortswahl können sich auf den Standort im weiteren Sinn und auf den Standort im engeren Sinn beziehen; stets sind jedoch beide eng mit einander verbunden. Für den Mittelbetrieb genügen häufig auch rein innerstädtische Untersuchungen, namentlich dann, wenn nur Güter des täglichen Bedarfes geführt werden sollen oder wenn sonst mit einem kleineren Absatzradius gerechnet wird.

Der Absatzradius eines Einzelhandelsbetriebes ergibt sich aus dem "Standort" der Kunden, das ist ihr örtlicher Wohnsitz. Soweit Kundenkarteien bestehen oder die Adressen sonst erhältlich sind, läßt sich der jeweilige Absatzradius in einem Absatzkartogramm graphisch kenntlich machen, etwa in der Weise, daß auf dem Stadtplan die Wohnsitze der Kunden markiert werden.

Bei der Überprüfung eines Standortes im weiteren Sinn geht es im wesentlichen um die Frage, wie eine Stadt oder Gemeinde wirtschaftlich zu beurteilen ist und mit welcher Kaufkraft gerechnet werden kann.¹⁾ Besonderes Interesse verdienen vor allem folgende Gesichtspunkte: Industrie-, Handels- oder Landstadt; Zahl und Wachstum der potentiellen Kunden und deren Kaufgewohnheiten; die Kaufkraft im ganzen und die Struktur ihrer Verteilung; Zahl und Bedeutung der jeweiligen Konkurrenzbetriebe; Art der örtlichen Werbeträger; das Niveau der örtlichen Ladenmieten und die Entfernung der Lieferanten in Ansehung der Transportkosten.

Zum Zwecke der innerstädtischen Standortuntersuchungen teilt Lippmann²⁾ die Straßen in acht Gruppen auf, nämlich: City-Geschäftsstraßen, City-Nebenstraßen, Verkehrswege, Luxus- und Fremdenstraßen, Vorstadtgeschäftsstraßen,

1) Vgl. hierzu auch die diesbezüglichen Untersuchungen bei der Standortswahl der Super Markets. (M.M. Zimmerman: The Super Market, a.a.O., S.167ff.)
Ferner Duncan-Phillips: Retailing Principles and Methods, a.a.O., S.181ff.
Für die Praxis der Marktanalyse bei der Standortswahl ist hinzuweisen auf: "Geschäftseröffnung - aber wo? Standortswahl für Einzelhandelsbetriebe", RGH-Schrift Nr.2, Köln 1953, S.10ff.

2) Werner Lippmann, a.a.O., S.70.

Wohnstraßen-Geschäftszentren, Wohnstraßen und Spezialmärkte. Die Bedeutung der einzelnen Straßentypen als Standort wechselt je nach der Einzelhandelsbranche. Der wichtigste Anhaltspunkt ist hier die Einteilung der Branchen nach Maßgabe der Nachfragehäufigkeit in der Zeit, also täglicher, periodischer und aperiodischer Bedarf.

Einen relativ weiten Absatzradius erfordern die Spezialgeschäfte im allgemeinen. Dieser Notwendigkeit werden sie am besten in verkehrsreicher, zentraler Lage gerecht, und eine solche findet sich vor allem in den Geschäftsvierteln größerer Städte. Dies ist auch der Grund, weshalb die Spezialisierung der Einzelhandelsbetriebe mit wachsender Ortsgröße eine zunehmende Bedeutung erhält. Für die Textilbranchen verifiziert das z.B. ein Ergebnis aus dem Betriebsvergleich des Instituts für Handelsforschung, Köln.

Sortiments- und Spezialgeschäfte in den verschiedenen Ortsgrößenklassen (in % der jeweiligen Gesamtzahl der Betriebe)¹⁾

Ortsgröße (Einwohner)	Textilsortimentsgeschäfte	Textilspezialgeschäfte
bis 5.000	92	8
5-20.000	74	26
20-50.000	45	55
50-100.000	39	61
über 100.000	22	78

Anläßlich der Standortwahl sieht sich der einzelne Mittelbetrieb in der Praxis für die Durchführung größerer marktanalytischer Untersuchungen meist überfordert. Man geht daher vielfach nach betriebseigenen Erfahrungsgrundsätzen vor; vor allem die Filialbetriebe, die in Standortfragen schon immer eine besondere Beweglichkeit zeigten, haben regelmäßig empirisch wohlfundierte Wahlmethoden.

Ein Hilfsmittel für die Standortwahl sind ferner allge-

¹⁾ Siehe "Kleiner betriebswirtschaftlicher Ratgeber für den Textil-Einzelhändler", 8.Folge, Köln 1956, S.36f.

meine Raumanalysen. In diesem Zusammenhang verdienen die von der Gesellschaft für Konsumforschung, Nürnberg, in Arbeit befindlichen Strukturuntersuchungen westdeutscher Großstädte einschließlich ihrer Einzugsgebiete Beachtung.¹⁾

In der neuen Entwicklung des Einzelhandels treten in Standortsfragen im Hinblick auf amerikanische Erfahrungen neue Tendenzen hervor, die die Frage aufwerfen, ob die historisch gewachsenen Geschäftszentren für die verschiedenen Einzelhandelsbranchen in jedem Falle ihren Standortswert behalten werden.

Die in den USA seit Jahren stattfindende Dezentralisation der Einkaufsgebiete unter Herausbildung der Shopping Centers hat ihre maßgeblichen Ursachen in der aufgelockerten Wohnweise, in den erfolgreichen Beispielen peripherisch gelegener, leistungsfähiger Großbetriebe, dem hohen Grad der Mobilisierung und der damit verbundenen Verkehrsverstopfung und dem Parkplatzmangel²⁾ in der City vieler Großstädte. Es steht außer Zweifel, daß damit in den USA in gewissen Grenzen eine innerstädtische Standortsentwertung einhergehen muß.

Standortsprobleme dieser Art können auch in Westdeutschland in größerem Umfange akut werden, zumal sich auch bei uns die Wirksamkeit der aufgezeigten Dezentralisationsfaktoren verstärkt. Sofern sich Strukturwandlungen der innerstädtischen Standortqualitäten durchsetzen, gilt es, eine neue Arbeitsteilung zwischen zentralen und dezentralen Einkaufsgegenden herzustellen. Mag auch die Bedeutung der traditionellen Einkaufs-City als Standort für Einzelhandelsbetriebe Veränderungen unterworfen sein; es wird in Westdeutschland nicht zu einer schwerwiegenden Aushöhlung des Wertes der in langer Handelstradition entstandenen Geschäftsstraßen kommen können. Dieses Gebiet bleibt für

1) Lieferungsreihe "Die westdeutschen Großstädte als Absatzzentren".

Es sollen sämtliche westdeutschen Großstädte über 100.000 Einwohner untersucht werden. Zwischen den einzelnen Großstädten wird so ein vielseitiges statistisches Vergleichsmaterial geschaffen werden.

2) Dem Parkplatzmangel in der Innenstadt können jedoch - wenn auch nur in begrenztem Ausmaß - Parkhäuser und Dachparkplätze sowie unterirdische Parkplätze abhelfen.

die Mehrzahl der Einzelhandelsbranchen nach wie vor der vorteilhafteste Standort. Die Konkurrenzakkumulation, die zur Entstehung der Handelszentren geführt hat, hat eine ihrer wesentlichen Ursachen in dem Konsumentenwunsch nach Vergleichsmöglichkeiten beim Einkauf bestimmter Erzeugnisse. Vor allem gilt dies für die Branchen des aperiodischen Bedarfes, des Luxusbedarfes und bei den Branchen des periodischen Bedarfes namentlich für jene mit betont modischem Einschlag.

Sollte sich die in Ansätzen mancherorts erkennbare Dezentralisationsbewegung verstärken, dann kann sich jedoch für die im Zentrum gelegenen Betriebe der Branchen des täglichen Bedarfes - Lebensmittel wie auch Nicht-Lebensmittel - eine gewisse Standortsentwertung ergeben. Aufgabe des städtischen Zentrums wird es diesfalls sein, sich als Markt vor allem für hochwertige und vergleichsbedürftige sowie erklärungs- und beratungsbedürftige Waren zu behaupten. Eine solche Behauptung kann nicht in Frage gestellt sein, wenn man bedenkt, daß die Innenstadt mehr ist als ein bloßes Zentrum des Einzelhandels; sie ist Arbeitsstätte für unzählige Angestellte und Arbeiter, sie ist Vergnügungszentrum, Bankzentrum, in sonstiger Weise wirtschaftliches Zentrum sowie kultureller und politischer - zumindest kommunalpolitischer - Mittelpunkt. Für die in der Innenstadt gelegenen Einzelhandelsbetriebe ergeben sich gerade bei hochwertigen Gütern zusätzliche Möglichkeiten, die Wettbewerbskraft zu erhalten, z.B. durch die Geschmacksberatung, durch die vorhandene vielseitige Gelegenheit des Angebotsvergleiches oder durch die Förderung des Familieneinkaufes.¹⁾

1) Mit Recht stellt Robert Nieschlag in diesem Zusammenhang die Frage zur Diskussion, ob nicht eine Verlängerung der Ladenöffnungszeiten in die Abendstunden hinein ein Beitrag zur Belebung der alten City wäre. (Siehe: Das Shopping Center in Europa, Rüschlikon 1957, S.104.)

Abendverkäufe kannten auch die Warenhäuser in ihrer Hauptentwicklungszeit. Die neuen Erfahrungen amerikanischen Mittel- und Großbetriebe mit Abendverkaufszeiten sind sehr gut.

(Vgl.hierzu auch: Rüdiger Schoneeweg: Ladenzeiten im Einzelhandel, Köln-Opladen 1955, S.65ff.)

In Westdeutschland fehlen derzeit die rechtlichen Voraussetzungen hierfür.

Im Einzelfall ist für den Mittelbetrieb die Kenntnis der individuellen Standortqualitäten und der allgemeinen Standortgrundsätze von großer Wichtigkeit; die hieraus jeweils zu ziehenden Folgerungen tragen wesentlich zur mittelbetrieblichen Rationalisierung bei. Daher sind Standortüberlegungen nicht nur bei geplanten Betriebsöffnungen am Platze - sei es anlässlich der Unternehmungsgründung überhaupt oder anlässlich der Errichtung von Filialen -; notwendig ist auch eine von Zeit zu Zeit wiederholte Standortüberprüfung mit Rücksicht auf neue Entwicklungen im Absatzbereiche, die den Standort verbessern oder verschlechtern können. Bei schwerwiegender Standortverschlechterung oder wenn die Ungunst der Geschäftslage erst nach der Betriebseröffnung in vollem Umfange erkannt wird, kann die Vornahme einer Betriebsverlegung mit gleichzeitiger Schließung des bisherigen Ladens betriebswirtschaftlich zweckmäßiger sein als ein Ausharren am ungeeigneten Orte. Eine solche Beweglichkeit wird naturgemäß größer sein, wenn sich der Mittelbetrieb in gemieteten Räumlichkeiten befindet und nicht in einem dem Unternehmer gehörigen Hause. Sofern ein mehrfacher Hausbesitz in verschiedenen Ortsgegenden vorliegt, ist diese Sachlage allerdings anders zu beurteilen.

Im übrigen ist zu betonen, daß der Möglichkeit der Betriebsverlegung - und darüber hinaus der Wahl des optimalen Standortes überhaupt - Grenzen gesetzt sind. Gute Ladenstandorte waren schon immer sehr begehrt, sehr kostspielig und sehr knapp. Diese Knappheit drängt der Standortswahl in der Praxis eine starke Zufallsorientierung auf. Pläne, in einer bestimmten verkehrsreichen Straße einen Einzelhandelsbetrieb zu eröffnen, können daher meist nicht verwirklicht werden. Die alten Geschäftszentren sind mit Betrieben saturiert; in Einzelfällen sogar übersetzt.

Wird in vielen Fällen aus der Kenntnis der vorliegenden Standortsmängel aus diesen Gründen oder anderen Erwägungen,

z.B. der Rücksichtnahme auf den Kundenstamm, der vertraglichen Bindungen oder der erforderlichen Investitionen, die Konsequenz der Betriebsverlegung nicht gezogen, so gilt es, andere Wege zum Ausgleich des standortbedingten Absatzmangels zu gehen.

Ein entscheidendes Hilfsmittel ist hier die betriebliche Werbung, deren Intensivierung vor allem bei den Branchen des periodischen und des aperiodischen Bedarfes sehr großes Gewicht zukommen kann. Sowohl die direkte wie die indirekte Werbung spielt im Einzelhandelsbetrieb eine beachtliche Rolle. Es stehen in diesen Fällen den bei ungünstigem Standort regelmäßig geringeren Mietkosten erhöhte Werbungskosten gegenüber.

So ist der Standort nicht eine fixe Größe, die, einmal gegeben, passiv hingenommen werden muß, sondern Bestandteil einer aktiven Betriebswirtschaftspolitik im Dienste der Rationalisierung des Mittelbetriebes.

Teil C: Diskussion der Ergebnisse

I. Die Frage der spezifischen Kriterien mittelbetrieblicher Rationalisierung

Aufgabe dieser Arbeit war es, nach Wegen zu suchen, die geeignet sind, makroökonomisch die Distributionskosten der letzten Handelsstufe zu reduzieren und mikroökonomisch den Einzelwirtschaften - Mittelbetrieben des Detailhandels - zu einer erfolgswirksameren Organisation zu verhelfen oder - anders ausgedrückt - ihre betriebswirtschaftliche Rentabilität zu steigern. Dieses Bemühen wird, soweit es erfolgreich ist, als Rationalisierung bezeichnet - Rationalisierung innerhalb der Absatzwirtschaft.

Rationalisierung gibt es in allen ökonomischen Bereichen unseres gesellschaftlichen Lebens; man braucht nicht immer nur an die Produktion und die Distribution zu denken. Es gibt auch eine Rationalisierung der öffentlichen Verwaltung oder eine Rationalisierung des privaten Haushalts, wobei allerdings hier gesamtwirtschaftliche Aspekte fast völlig ausgeschaltet sind. Stets war es in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens der Drang, die Dinge zu verbessern, der den Fortschritt gebracht hat. So gesehen ist Rationalisierung Bestandteil allen Fortschritts unserer technisch-ökonomischen Gesellschaft.

Ausgehen muß jede Rationalisierung von den spezifischen Gegebenheiten des Rationalisierungsobjektes. Die Rationalisierung eines kapitalintensiven Fertigungsbetriebes muß andere Ansatzpunkte finden als die Rationalisierung im Fremdenverkehrsgewerbe, und wieder andere Wege geht die Rationalisierung des Einzelhandels. Auch hier wird von den besonderen Verhältnissen dieser Wirtschaftsgruppe ausgegangen.

Wie aber steht es nun mit den Größenunterschieden? Schaf-

fen sie auch in einem solchen Maße abweichende Verhältnisse, daß die Rationalisierung jeweils auch hier spezifische Methoden anwenden muß? Gibt es größenspezifische Kriterien bei der Rationalisierung des Einzelhandels?

Grundsätzlich muß betont werden, daß in jedem Falle die Unterschiede zwischen einzelnen Wirtschaftsgruppen weit- aus bedeutender sind als zwischen den verschiedenen Betriebsgrößen einer bestimmten Wirtschaftsgruppe. Weiter- hin kann allgemein gesagt werden, daß die Abweichungen zwischen 'groß' und 'klein' stets markanter sein werden als zwischen 'groß' und 'mittel' oder zwischen 'klein' und 'mittel'.

In der Betriebsgrößenskala des Einzelhandels - wie auch in anderen Wirtschaftsbereichen - fehlt zudem der ent- scheidende Bruch zwischen den Betriebsgrößen. Diese las- sen sich nur ungefähr von einander abgrenzen, und die Übergänge sind mehr oder weniger fließend. Auch diese Tatsache trägt zur tendenziellen Assimilierung der Merk- male der Betriebsgrößen bei, vom Standpunkt der Mitte aus gesehen.

Gewiß wird bei der Rationalisierung in der Praxis stets auf die Besonderheiten einer Betriebsgröße geachtet. So können für einen Kleinbetrieb nicht kapitalintensive Maß- nahmen vorgeschlagen werden, die seine Kräfte übersteigen würden, und für einen Großbetrieb wird z.B. die Gruppen- bildung im Handel vom Gesichtspunkt der Rationalisierung aus möglicherweise uninteressant sein. In diesem Beispiel stehen sich wieder 'groß' und 'klein' gegenüber - ohne 'mittel'. Zweifellos sind viele Rationalisierungswege vor- zugsweise für mittelgroße Einzelhandelsbetriebe geeignet, aber doch nicht ausschließlich, sondern eher schwerpunkt- mäßig.

Aus alldem folgt die Erkenntnis, daß es im Grunde keine spezifischen Kriterien m i t t e l b e t r i e b l i c h e r Rationalisierung im Einzelhandel geben kann.

Einerseits lehnt sie sich an die kleinbetriebliche Rationalisierung an und andererseits vor allem an die großbetriebliche Rationalisierung. Die Rationalisierungswege für den mittleren Betrieb können daher für andere Betriebsgrößen des Einzelhandels nicht bedeutungslos sein. Somit haften der mittelbetrieblichen Rationalisierung mit Notwendigkeit allgemeinverbindliche Züge an.

Gibt es auch keine spezifischen Kriterien ausschließlich mittelbetrieblicher Rationalisierung, so ist daraus durchaus nicht zu folgern, daß auch dem Mittelbetriebe selbst spezifische Kriterien nicht beizulegen sind. Er hat sehr viele besondere Kennzeichen¹⁾; nur ergibt sich aus ihnen nicht eine solche Artverschiedenheit von der kleineren bzw. der größeren Betriebsgröße, daß die Methoden für die Erfolgssteigerung des mittleren Betriebes ganz speziell - eben mittelbetrieblich - sein müßten.

II. Der Mittelbetrieb - ein Bindeglied der Betriebsgrößen

Im Laufe unserer Untersuchung sind wir auf vielerlei Möglichkeiten der Rationalisierung gestoßen. Es zeigte sich, daß dem Mittelbetrieb des Einzelhandels viele Wege offen stehen, wenn es gilt, mit wissenschaftlichen Methoden wirtschaftliche Fortschritte zu erzielen. Die Erkenntnis, daß so viele Methoden der Großbetriebe von den Mittelbetrieben übernommen und weiterentwickelt werden können, ist geeignet, die Zusammenarbeit der Betriebsgrößen zu fördern. Gerade der Mittelbetrieb ist hier das Bindeglied zwischen 'groß' und 'klein'. Es ist die Betriebsgröße, in die die Kleinbetriebe hineinwachsen können, wenn sie rationell geführt werden.

1) Siehe Teil A, II, 1.

In dieser betriebswirtschaftlichen Sicht sollte es im Grunde keine Gegensätze zwischen den Betriebsgrößen geben, wenn sich alle zum freien Wettbewerb bekennen. Diese natürliche und wünschenswerte Eintracht der Betriebsgrößen wird jedoch überall da in Frage gestellt, wo örtlich eine Übersetzung mit Betrieben einer bestimmten Branche vorherrscht und dieser Zustand durch die Neuerrichtung weiterer Betriebe verschärft wird. Es ist jedoch andererseits zu beachten, daß hierdurch möglicherweise eine Verdrängung unwirtschaftlicher Betriebe erreicht wird. Diesfalls ist der Vorgang volkswirtschaftlich gerechtfertigt. Es wäre jedoch nicht realistisch, in diesen Fällen noch eine Eintracht verschiedener Betriebsgrößen einschließlich der etwaigen Grenzbetriebe zu unterstellen.

Auf der einen Seite gelangten wir zu der Feststellung, daß die rein kleinbetriebliche Distribution - mit Ausnahme örtlich stark begrenzter Absatzbereiche - gesamtwirtschaftlich und betriebswirtschaftlich nicht optimal sein kann. Auf der anderen Seite ist darauf hinzuweisen, daß eine übermäßige Konzentration der Distribution in wenigen Händen in dem einen oder anderen Bereich zu annähert oligopolistischen Einzelhandelsmärkten hinführen könnte. Daher kann, gesamtwirtschaftlich betrachtet, eine Distribution, die sich ganz überwiegend auf Warenhauskonzerne, Großversandhäuser und etwa zu organisierende Verkaufswagen-Unternehmungen für ländliche Distrikte stützt, - um einer übermäßigen Zusammenfassung zu wenigen Unternehmungen ein bestimmtes Bild zu geben -, nicht als wünschenswert bezeichnet werden. Eine solche Entwicklung liegt allerdings in der Praxis nirgends vor und ist auch nicht zu erwarten. Eine moderne Volkswirtschaft braucht stets leistungsfähige Einzelhandelsbetriebe aller Betriebsgrößen.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich gerade die entscheidende Bedeutung der Betriebe mittlerer Größe im Einzelhan-

del. Ihre Rationalisierung ist daher nicht nur einzelwirtschaftlich, sondern auch gesamtwirtschaftlich ein wichtiges Anliegen. Werden die gebotenen Rationalisierungsmöglichkeiten zielbewußt ausgenutzt, dann ergeben sich für die Mittelbetriebe große Erfolgchancen. In der Anpassung - innerhalb der mittelbetrieblichen Grenzen - an neuzeitliche großbetriebliche Vorbilder liegt eine wesentliche Quelle mittelbetrieblichen Fortschritts. Es ist hierbei jedoch auch die Größe des Mittelbetriebes zu beachten, denn für viele Rationalisierungswege ergibt sich eine gesteigerte Bedeutung vor allem bei den großen Mittelbetrieben des Einzelhandels. Daher mußte im Teil B der Arbeit bisweilen der große Mittelbetrieb im Vordergrund unserer Betrachtung stehen.

Wenn wir zu dem Ergebnis gelangen, daß der fortschrittliche Mittelbetrieb ein Bindeglied zwischen den Betriebsgrößen darstellt, so folgen wir damit unserer mittelbetrieblichen Definition¹⁾, die den Mittelbetrieb nicht mit dem mittelständischen Betrieb identifiziert. Der mittelständische Betrieb mag allenfalls ein Bindeglied zwischen Klein- und Mittelbetrieb sein, vom Großbetrieb hat er sich jedoch immer ganz bewußt distanziert. Eine solche Haltung ist hingegen nach den Erkenntnissen, die in unserer Untersuchung bezüglich der Bedeutung der Großbetriebe für die mittelbetriebliche Rationalisierung gewonnen werden konnten, nicht mehr vertretbar.

So wie großbetriebliche Rationalisierungsmethoden für den Mittelbetrieb Vorbild sein können, so kann der Mittelbetrieb selbst wieder Wegbereiter der kleinbetrieblichen Rationalisierung sein. Aus alldem folgt jedoch nicht, daß nicht auch die Großbetriebe von den kleineren Betriebsgrößen in Rationalisierungsfragen gelegentlich Anregungen erhalten können. Wenn in einer Wirtschaftsgruppe auf diese

1) Siehe S.11f. der Arbeit.

Weise die Rationalisierung als gemeinsame Aufgabe im Interesse des Konsumenten empfunden wird, dann ergibt sich daraus - trotz scharfen Wettbewerbs - eine wechselseitige Anerkennung in ständiger Befruchtung. So erscheint der fortschrittliche Mittelbetrieb trotz aller Unterschiedlichkeit als ein wertvolles Bindeglied zwischen den Kleinbetrieben und den Großbetrieben des Einzelhandels.

III. Die Frage der Verifizierbarkeit und der Quantifizierbarkeit des Beitrages der modernen Betriebsformen zu der Rationalisierung des Mittelbetriebes

Wenn von dem Beitrag der modernen Betriebsformen für die mittelbetriebliche Rationalisierung die Rede ist, so muß auf Grund unserer Untersuchungen im Teil B der Arbeit betont werden, daß stets ein indirekter Beitrag gemeint ist. Es ist nicht etwa so, daß die modernen Betriebsformen, soweit sie in einer anderen Betriebsgröße als der mittleren auftreten, bewußt einen direkten Beitrag für die wirtschaftliche Entwicklung der mittleren Betriebe liefern wollten, wenn in neuerer Zeit gelegentlich auch die Zusammenarbeit der Betriebsgrößen zum Zwecke der Förderung der kleineren Betriebe beobachtet werden kann.

Was wir meinen, ist der eher ungewollte, passive Beitrag der Betriebsformen, - soweit wir dabei an Großbetriebe denken -, der erst durch die mittelbetriebliche Aktivität und Anpassungsfähigkeit an neue Gestaltungen der Distribution existent werden konnte.

Ein solcher Beitrag der modernen Betriebsformen für die mittelbetriebliche Rationalisierung ergibt sich rückblickend in der Geschichte des modernen Einzelhandels hinsichtlich der Entwicklung der älteren Betriebsformen wie auch in Gegenwart und absehbarer Zukunft vor allem hin-

sichtlich der neuen Betriebsformenentwicklung.

Ein empirisch-statistischer Nachweis dieser Tatsache erscheint jedoch ebenso unmöglich wie die absolute, exakte Quantifizierung des Beitrages in seiner Gesamtheit.

In der älteren Entwicklung der modernen Betriebsformen sind die Anregungen von den Mittelbetrieben vielfach unbewußt aufgenommen worden, wenn wir als Vorbilder an die großbetrieblichen Organisationen der verschiedenen Betriebsformen denken, die ja selbst vielfach von mittelbetrieblichen Anfängen ausgegangen sind. Der Beitrag für den mittelbetrieblichen Fortschritt ist somit nicht unmittelbar erfaßbar. Er hat sich stetig, jedoch im Einzelfall beinahe unmerklich in der Entwicklungszeit des modernen Einzelhandels vollzogen. Daher könnten auch primärstatistische Erhebungen hierüber, etwa in Form von Unternehmerbefragungen in mittleren Betrieben, keine großemäßig zuverlässigen Resultate erbringen. Abgesehen von der Tatsache, daß Vorbilder in Gestalt erfolgreicher Wettbewerber nur sehr ungern zugegeben werden, ist es im Einzelfall auch sehr schwer, rückblickend in der Unternehmensgeschichte Aussagen über die komplexen Einflüsse im Wirtschaftsleben zu machen.

Das wirtschaftlich Bessere aber ist im Einzelhandel stets Vorbild gewesen, falls es in der jeweiligen Wirtschaftsordnung zur Entfaltung gelangen und allgemein als erfolgreich erkannt werden konnte. Da es in diesem Wirtschaftszweig hinsichtlich der organisatorischen Absatzgestaltung auf längere Sicht nie Betriebsgeheimnisse geben konnte, stand der erfolgreichen Nachahmung und Fortentwicklung neuer Methoden grundsätzlich nichts im Wege. Und neue Methoden brachten in der Handelsgeschichte die modernen Betriebsformen - in welcher Betriebsgröße auch immer - und nicht das gewöhnliche Ladengeschäft üblicher Organisation.

Sind auch absolute wertmäßige Aussagen hinsichtlich des Beitrages der Betriebsformen für unser Anliegen der mit-

telbetrieblichen Rationalisierung nicht möglich - sie könnten übrigens in unserem Zusammenhang schwerlich zu weiteren Erkenntnissen führen -, so ist gleichwohl der unterschiedliche Beitrag der einzelnen Betriebsform hierfür im Teil B der Arbeit eindeutig festgestellt worden. Es zeigte sich, daß die Bedeutung der verschiedenen Betriebsformen als organisatorische Vorbilder für die mittelbetriebliche Erfolgssteigerung recht differenziert ist.

IV. Die Grenzen der Rationalisierung des Mittelbetriebes

1. Die Frage der simultanen Anwendung verschiedener Methoden

Die Vielzahl der Rationalisierungsmöglichkeiten für mittlere Einzelhandelsbetriebe wirft die Frage auf, wie in der Praxis vorgegangen werden soll; ob verschiedene Methoden simultan angewandt werden sollen oder immer nur eine Methode und nach welchen Gesichtspunkten eine etwaige Methodenauslese erfolgen kann.

In diesem Zusammenhang müssen wir der vielschichtigen Morphologie der mittleren Einzelhandelsbetriebe eingedenk sein. Neben der großen Zahl der speziellen Branchen sind auch die Größenunterschiede innerhalb des mittelbetrieblichen Bereiches¹⁾ zu beachten. Daher sehen wir uns bei der Betrachtung der Mittelbetriebe in ihrer Gesamtheit einer relativ großen Unterschiedlichkeit gegenüber. Das erschwert naturgemäß allgemeingültige Aussagen über die simultane Anwendbarkeit verschiedener Rationalisierungswege. So gehören z.B. zu den Mittelbetrieben Lebensmittelgeschäfte mit 200.000.--DM Jahresumsatz auf der einen Seite und Herrenkonfektionsgeschäfte mit 2.000.000.--DM Jahresumsatz auf der anderen Seite, wenn wir an unsere Betriebsgrößengrenzen bezüglich des Umsatzes denken und zwei sehr verschiedene Einzelhandelsbranchen anführen

1) Siehe S.11 der Arbeit.

wollen.

Im Teil B der Arbeit haben wir die verschiedenen Betriebsformen als organisatorische Vorbilder kennengelernt und andererseits spezielle Rationalisierungsmethoden. Bezüglich der Betriebsformen des Einzelhandels ist hervorzuheben, daß dieselben keine isolierten Rationalisierungswege verkörpern. Vielmehr ist jede einzelne Betriebsform Lehrmeister für eine ganze Reihe mehr oder weniger gewichtiger Rationalisierungsmöglichkeiten. Es treten hierbei mancherlei Überschneidungen auf; so ist der Super Market die großbetriebliche Form der Selbstbedienung. Die verschiedenen Arten der neuzeitlichen Bedienungsweise im Mittelbetrieb wurden vom Super Market aufs stärkste beeinflußt, so daß die Betriebsform des Super Market und die bedeutsame mittelbetriebliche Rationalisierungsmöglichkeit der Selbstbedienung unmittelbar mit einander verknüpft sind. Auch bezüglich anderer Rationalisierungswege gehen vom Super Market wichtige Impulse aus, z.B. für die Raumökonomie und die Sortimentsgestaltung. Bei den übrigen Betriebsformen lassen sich gleichfalls Querverbindungen zu den besonderen Rationalisierungswegen ziehen; so sind etwa für das Warenhaus die Personalleistung, das Kontrollwesen wie auch wiederum die Sortimentsgestaltung und die innerbetriebliche Raumwirtschaft schon immer entscheidende Erfolgsfaktoren gewesen. Die Beispiele ließen sich fortsetzen. Andererseits gibt es unter den Betriebsformen die unterschiedlichsten Kombinationen. Wir kennen Warenhäuser mit angeschlossenen Kleinpreisgeschäften, die ihrerseits beide als Massenfilialsysteme angesprochen werden können, oder Versandhäuser mit einem angeschlossenen Warenhaus, das seinerseits vielleicht geschoßweise die Gestalt eines Super Market annimmt.

Aus alldem ergibt sich eine innige Verflechtung und wechselseitige Beeinflussung der verschiedenen Betriebsformen und der einzelnen Rationalisierungswege als solchen. Und

doch ist die einzelne Betriebsform und jeder besondere Rationalisierungsweg für sich eine eigene Möglichkeit, die für die Rationalisierung des Mittelbetriebes im Einzelfall wegweisend sein kann. Denn trotz aller mittelbaren Zusammenhänge bietet die einzelne Betriebsform und jeder spezielle Rationalisierungsweg Möglichkeiten, den mittelbetrieblichen Fortschritt im Einzelfall auf spezifische Weise zu fördern. Die verschiedenen Wege können im Einzelfall erfolgswirksam sein, sie müssen es nicht notwendigerweise. Haben schon die verschiedenen Rationalisierungsmöglichkeiten für den mittelgroßen Detailhandelsbetrieb generell durchaus unterschiedliche Bedeutung; - um wieviel mehr gilt dies - angesichts der vielgestaltigen mittelbetrieblichen Morphologie - für den einzelnen Mittelbetrieb in der Praxis anlässlich individueller Bemühungen um die Erfolgssteigerung.

Wann ist es nun für einen Betrieb notwendig, sich um Rationalisierungsmöglichkeiten zu bemühen? Grundsätzlich sollte der Mittelbetrieb stets nach Mitteln und Wegen suchen, seine Leistungskraft zu steigern. Im allgemeinen wächst aber das Bemühen um betriebliche Rationalisierung mit der Steigerung des Wettbewerbs der Betriebe unter einander auf der einen Seite oder mit dem Nachlassen der wirtschaftlichen Konjunktur auf der anderen Seite, während bei entgegengesetzten Entwicklungen das Interesse an der Rationalisierung in der Regel abnimmt. Es können sogar die Saisonschwankungen einen gewissen Einfluß ausüben. Kurzfristig gesehen, besteht mithin die Tendenz, im Zeitraum des Absatzrückganges die betriebliche Rationalisierungsarbeit zu intensivieren. Auch Kostensteigerungen dienen vielfach hierzu mit Recht als Anlaß, im besonderen wenn die Kosten rascher steigen als der Umsatz.

Um eine Rationalisierung im Mittelbetriebe zu erreichen, erscheint es im Einzelfall als zweckmäßig, durch Verlustquellenforschung zunächst festzustellen, wo betriebswirt-

schaftliche Fehler vorliegen. Hier ergeben sich sodann Anknüpfungspunkte für die weitere Arbeit.

Hinsichtlich der simultanen Anwendung verschiedener Methoden muß festgestellt werden, daß es in der Praxis notwendig ist, jeweils ein Leitziel der Rationalisierung vor Augen zu haben. Diesem Leitziel müssen sich die verschiedenen anzuwendenden Methoden unterordnen. Sie dürfen einander nicht beeinträchtigen und müssen den Verhältnissen des Einzelfalles angepaßt sein. Darin liegt die einzige Beschränkung der simultanen Anwendung unterschiedlicher Rationalisierungsmöglichkeiten.

Wenn es sich z.B. in der Sortimentsgestaltung als zweckmäßig erweist, das Schwergewicht des Sortimentes auf modische Luxusartikel zu verlegen, dann kann nicht gleichzeitig der Beitritt zu einer Einkaufsgenossenschaft ratsam sein, ebensowenig wie die Angliederung einer Versandabteilung.

Hier zeigt es sich, daß Rationalisierung immer eine geistige Aufgabe bleibt, die im Einzelfall der Praxis stets aufs neue gelöst werden muß. Wir können die möglichen Wege für die Rationalisierung der Mittelbetriebe aufzeigen. Ein Patentrezept kann es jedoch nicht geben.

2. Die Erreichbarkeit optimaler Gestaltungen

Es liegt im Wesen der Rationalisierung, daß sie bestrebt ist, wirtschaftliche Verhältnisse einer letzten Vollenendung entgegenzuführen.

Im Ergebnis bedeutet das für den mittleren Einzelhandelsbetrieb das Streben nach größtmöglicher Leistung bei niedrigsten Kosten. Das führt uns zu dem ideellen Ziel des optimalen Betriebes mittlerer Größe. Angesichts der mannigfachen Morphologie der mittleren Einzelhandelsbetriebe kann dieses Idealbild jedoch nicht einheitlich sein. Es muß daher viele Optimaltypen geben je nach der Betriebs-

größe im mittleren Bereich, der Branche, dem Standort, dem Sortiment und der betrieblichen Organisation.

In der Praxis weiß der fortschrittliche Unternehmer recht gut, welche Betriebe für seine besonderen Verhältnisse Vorbild sein können, selbst wenn diese Wettbewerber noch nicht den ideellen Optimalbetrieb verkörpern. In diesem Zusammenhang ist auch der Betriebsvergleich ein wichtiges Hilfsmittel, das anzeigt, wie unser Mittelbetrieb "im Rennen liegt."

Die theoretisch optimalen Gestaltungen wechseln auch im Zeitablauf. Neue Erkenntnisse als Ergebnis neuartiger Versuche werden verwertet, technische Fortschritte führen zu durchgreifenden Veränderungen, Erfahrungen ausländischer Betriebe werden nutzbar gemacht, und hinzu kommen Wandlungen in den Geschmacks- und Konsumgewohnheiten der Verbraucher, die nicht unbeachtet bleiben können. Das führt zu einer Schnellebigkeit rationeller Gestaltungen. Was vor einigen Jahren noch als letzte Vollendung einzelhändlerischer Organisation angesehen wurde, mag heute bereits wiederum Verbesserungen erfahren können. Wo eine solche Dynamik vorliegt, ist sie die Folge fortgesetzter Rationalisierungsarbeit im Einzelhandel.

Alles in allem bleibt der optimale Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe eine Idealvorstellung; er kann keine beschreibbare Realität sein. Real sind immer nur die angenäherten Idealtypen.

Abgesehen von dieser Schranke, die uns stets von der absoluten Perfektion trennen wird, können grundsätzlich durch die Rationalisierung nicht alle mittleren Einzelhandelsbetriebe in angenähert optimale Musterbetriebe verwandelt werden. Es stehen dem die verschiedensten Schwierigkeiten entgegen, wie z.B. die häufig schwer lösbaren Standortprobleme, die lokale Übersetzung mit Betrieben einer bestimmten Branche, der angespannte Arbeitsmarkt, der die Einstellung hochqualifizierten Personals vielfach

nicht gestattet, wie auch der bisweilen anzutreffende Kapitalmangel für größere Investitionen.

So muß die Rationalisierungsarbeit in der Praxis oft Kompromisse schließen. Diese Tatsache ist jedoch nicht nur negativ zu beurteilen; sie hat auch einen positiven Aspekt. Es wird hierdurch eine Uniformierung der Mittelbetriebe - wenn auch nach optimalen Gesichtspunkten - verhindert. Dadurch wird es weiterhin eine vielgestaltige Wirtschaft geben mit relativ schwachen, mittelguten und ganz hervorragenden Mittelbetrieben, die sich alle untereinander und im Wettbewerb aller Betriebsgrößen zu behaupten haben. Hierin liegt ein immerwährender Ansporn, einem sportlichen Wettkampf vergleichbar, in dem die schnellsten Läufer die schlechteren wenigstens noch zu einer durchschnittlichen Leistung zwingen.

Teil D: Schlußteil

I. Zusammenfassung

Die vorliegende Untersuchung nahm ihren Ausgangspunkt von dem Problem der hohen Distributionskosten in der Absatzwirtschaft in ihrer Gesamtheit. Das Ziel der Rationalisierung ist auch eine Verminderung der Distributionskosten bzw. die Vermeidung des weiteren Wachstums ihres Anteils an den Gesamtkosten eines jeweiligen Gutes.

Aus der gesamten Absatzwirtschaft haben wir die letzte Handelsstufe, den Einzelhandel, und zwar die Betriebe im Sinne örtlich feststehender Betriebs- und Arbeitsstätten, herausgegriffen. Nach Überlegungen über die Betriebsgrößen kamen wir zu dem Ergebnis, daß der Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe einerseits besonders geeignet und andererseits besonders aussichtsreich für die Rationalisierung ist. Daher galt es, die Möglichkeiten der Rationalisierung im Einzelhandelsbetrieb mittlerer Größe zu untersuchen, um so einen Baustein zur Rationalisierung in der gesamten Absatzwirtschaft zu liefern.

Die Untersuchung umfaßte die wesentlichsten Rationalisierungsmöglichkeiten des Mittelbetriebes, wie sie sich seit der Entfaltung des modernen Einzelhandels, also etwa während der letzten 75 Jahre, ergeben haben. Großbetriebliche Entwicklungen hatten einen starken Einfluß auf die mittelbetriebliche Rationalisierung; sie waren in vieler Beziehung Vorbild. Daran ändert die Tatsache nichts, daß die Großbetriebe vom Mittelbetriebe als unbequeme Wettbewerber empfunden werden mußten. Von den Großbetrieben des Einzelhandels, von denen viele kleineren Betriebe des Einzelhandels zeitweise glaubten, nichts lernen zu sollen, wurden im Laufe der Entwicklung tatsächlich viele entscheidende Anregungen für die mittelbetriebliche Rationalisierung verwertet. Was hier rückblickend gilt, hat auch für die Gegenwart Bedeutung.

Die großbetrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen wurden unter dem Blickwinkel ihres tatsächlichen bzw. ihres möglichen Beitrages für die mittelbetriebliche Rationalisierung herangezogen. Diese Maßnahmen manifestierten sich in den modernen Betriebsformen des Einzelhandels, wobei es sich jedoch ursprünglich weniger um großbetriebliche als vielmehr um mittelbetriebliche Errungenschaften handelte.

In der älteren Entwicklung wurde der Rationalisierungsbeitrag des Waren- und Kaufhauses, des Einheitspreis- bzw. Kleinpreisgeschäftes, des Filialsystems, des Versandgeschäftes und des Etagengeschäftes im einzelnen untersucht. In der gegenwärtigen neuen Entwicklung der Betriebsformen galt unsere Aufmerksamkeit dem amerikanischen Super Market, dem Lehrmeister der modernen Selbstbedienung, und dem Discount House wie auch der organisatorischen Gemeinschaftsform des Shopping Center. Es wurde gezeigt, daß diese amerikanischen Entwicklungen für die mittelbetriebliche Rationalisierung in unserem Lande teilweise entscheidende Anregungen geben. Dies wird namentlich bei den im Mittelbetriebe mit großem Erfolge eingeführten Selbstbedienungsmethoden offenkundig. Darüber hinaus ergaben sich Rationalisierungsmöglichkeiten durch Verlustquellenforschung auf dem Gebiete der betrieblichen Raumökonomie und dem Kontrollwesen. Die Notwendigkeit, die Konkurrenzfähigkeit der Mittelbetriebe gegenüber den Großbetrieben zu erhalten und neu zu stärken, erfordert die Rationalisierung der Warenbeschaffung. Es konnte festgestellt werden, daß die Gruppenbildung im Handel diesem Ziele sehr förderlich ist. Dies gilt sowohl für die älteren Formen der Gemeinschaftsbeschaffung, die Einkaufsgenossenschaften und die Einkaufsverbände, wie vor allem auch für die neuen vom Großhandel ins Leben gerufenen freiwilligen Ketten. Für den Erfolg des Mittelbetriebes ist darüber hinaus die Sortimentsgestaltung, namentlich im Hinblick auf neue Erkenntnisse, maßgeblich. Im übrigen ist die Rationalisierung im mittelgroßen Einzelhandels-

betriebe auch eine Frage der kaufmännischen Fähigkeiten und der betriebswirtschaftlichen Kenntnisse der in ihm tätigen Personen, vor allem der Unternehmer selbst; somit kommt der Qualität der Personalleistung große Bedeutung zu. All diese Rationalisierungsmaßnahmen können jedoch in ihrer Wirksamkeit wesentlich beeinträchtigt werden, wenn der Standort der Betriebswirtschaft nicht den rationalen Grundsätzen gemäß ist.

Der Handelsrationalisierung geht es einzelwirtschaftlich um die Hebung der Rentabilität und der Leistungskraft der lebensfähigen Betriebswirtschaften; die echte Rationalisierung erfordert darüber hinaus vor allem auch, daß der Konsument einen Vorteil empfindet. Tragen daher die dargestellten betriebswirtschaftlichen Rationalisierungsmethoden, insbesondere die neuen Verkaufsformen, auch diesem letzteren Gesichtspunkt wirksam Rechnung?

Hinsichtlich der Erfüllung der Handelsfunktionen stehen wir der Frage gegenüber, ob die Funktionsverlagerung im Sinne einer Entlastung des Einzelhandels mit der gesamtwirtschaftlichen Rationalisierung vereinbar ist. Die Einschränkung der Handelsleistung in der Distribution vergleicht Seyffert¹⁾ mit der Qualitätsvereinfachung in der Produktion und kommt zu dem Ergebnis, daß "durch einfache Minderung der Leistungen im Handel niemals eine echte Rationalisierung möglich sein wird." Dennoch sieht auch Seyffert die Abgrenzung der Betriebe in solche, die sich - unter Funktionsbeschränkung - auf die Befriedigung des Massenbedarfes einstellen und in jene, die den differenzierten Individualbedarf bedienen, als eine förderungswürdige, organische Entwicklung an. Rationalisierungsmaßnahmen unter Funktionsbeschränkungen betrachtet Seyffert vor allem als innerbetriebliche Rentabilisierung, fügt jedoch hinzu: "Im eng gehaltenen Rahmen haben solche Renta-

1) Rudolf Seyffert: Wirtschaftslehre des Handels, a.a.O., S.357ff.

bilisierungsmaßnahmen ihre Bedeutung auch für die Handelsrationalisierung, denn sie erweisen sich häufig als Schrittmacher echter Ökonomisierung." Ob indes eine solche vorliegt, hängt von der Auswirkung der Einzelverfahren auf die Gesamtwirtschaft ab.

Bezüglich der Funktionserfüllung ist gleichwohl zu betonen, daß die Aufgaben des Einzelhandels entwicklungs-mäßigen Wandlungen unterworfen sein können. Die Funktionsreduktionen im Zuge der modernen Entwicklung des Einzelhandels sind unter dem Aspekt einer neuen Arbeitsteilung im Absatzprozeß zu sehen. Einerseits übernimmt der Hersteller einzelhändlerische Aufgaben, so führt er z.B. die Warenverpackung durch, er trägt teilweise die Beratungsfunktion durch entsprechende aufklärende Beschriftung der Packungen, und für die Werbung des Einzelhandels leistet er besonders bei Markenartikeln einen bedeutenden Beitrag. All diese Funktionen können auf der Herstellerstufe - großbetriebliche Organisation vorausgesetzt - besser und rationeller erfüllt werden als auf der Einzelhandelsstufe. Auf der anderen Seite wird der Konsument aktiv in den Absatzprozeß eingeschaltet; im Falle der Selbstbedienung übernimmt er die Aufgabe des Aussuchens und Einsammelns der Waren selbst. Und hier ist die Tatsache ganz entscheidend, daß er dies gern tut und nicht etwa als Belastung oder gar als unökonomische Arbeitsüberwälzung empfindet. "Die Rationalisierung des Handels fängt damit an, daß man immer mehr lernt zu beurteilen, worauf es dem Käufer ankommt, welchen Nutzen er für sich und auf seine Art in erster Linie erstrebt."¹⁾

Die Distributionskosten haben im Vergleich mit den Produktionskosten die Tendenz anzusteigen, weil die Produktionsrationalisierung schon von jeher größere Möglichkeiten als die Distributionsrationalisierung hat. Während

1) Wilhelm Vershofen: "Rationalisierung vom Verbraucher her", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Einzelhandel', v.16.10.1954, S.14.

z.B. in der Industrie auf Vorrat produziert werden kann, ist die Dienstleistung des Einzelhandels grundsätzlich von ihrer jeweiligen augenblicklichen Beanspruchung abhängig. Durch die Selbstbedienung ist insoweit allerdings ein Wandel eingetreten. Wickern¹⁾ sieht durch die Möglichkeit, den täglichen, halbwochigen oder gar ganzwochigen Warenbedarf im Laden "in Bereitschaft zu legen", den Weg, "die Dienstleistung auf Vorrat zu arbeiten". Die Selbstbedienungsmethode ist daher ein der industriellen Massenfertigung hervorragend angepaßtes System des Massenabsatzes.

Eine absolute Senkung der Distributionskosten ist dennoch schwer zu erreichen bzw. nur in engen Grenzen möglich. So ergeben sich bei den neuen Verkaufsmethoden kompensierende Kostenbestandteile bei der Substitution des Faktors Arbeit durch den Faktor Kapital. Bezüglich der Selbstbedienung vertritt Gerhard²⁾ die Ansicht, daß mit einer Senkung der Verteilerkosten nur insofern zu rechnen sei, als das Großunternehmen - und nur dieses -, wenn es seine Umsätze vervielfache, einzelne Stapelwaren verbilligen könne. Diese Verbilligung werde aber vor allem auf dem Gebiete des Masseneinkaufes erfolgen.

Wie groß die Reduktion der Distributionskosten auf einzelnen Teilgebieten auch sein mag, ihr tendenzielles Anwachsen wird auf jeden Fall durch die neuzeitlichen Rationalisierungswege im Einzelhandel verhindert. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch die Senkung der Handelsspannen, wie sie ein scharfer Wettbewerb, angeführt von neuzeitlichen Betriebsformen des Einzelhandels, erzwingt. Die verminderte Ausübung der verschiedenen Handelsfunktionen, wie sie die eine oder andere Betriebs- oder Organisationsform mit sich bringt, - wohlgerne mit stillschweigendem Einverständnis des Konsumenten, der

1) Joseph Wickern: "Ein neuer Weg zum Erfolg", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.2, Köln, Dez. 1957, S.3ff.

2) Herbert Gerhard: Selbstbedienung und Selbstwahl, Zürich o.J., S.167.

in der Wettbewerbswirtschaft die freie Wahlmöglichkeit zwischen den Betriebstypen hat -, führt zu einer differenzierten Kalkulationsweise nach Maßgabe der jeweiligen Funktionsausübung durch den Einzelhandel. Damit ist eine weitere Tendenz der Handelsspannensenkung und mithin indirekt auch der Distributionskostensenkung mit den aufgezeigten Möglichkeiten der mittelbetrieblichen Rationalisierung verbunden, deren volkswirtschaftlicher Effekt neben der betriebswirtschaftlichen Erfolgssteigerung offenkundig wird.

II. Ausblick

Aufgabe des Mittelbetriebes im Einzelhandel ist es, zum eigentlichen Träger der Rationalisierung der Distribution auf der letzten Handelsstufe auf breiter Grundlage zu werden. Diese Aufgabe ist von den Betrieben zumeist erkannt worden. Diejenigen kleineren Mittelbetriebe, die ausschließlich nach einkommensbezweckten Wirtschaftsgrundsätzen arbeiten, sind aufgerufen, in gleicher Weise verstärkt an der Rationalisierung mitzuarbeiten. Das marktwirtschaftliche System bietet dem Mittelbetrieb die eigentliche Chance des Aufstieges, - wiewohl viele Mittelbetriebe sich gar nicht zum richtigen Großbetrieb entwickeln wollen-, es trägt aber im freien Wettbewerb auch das Risiko des Rückschlages für den einzelnen Betrieb in hohem Maße in sich.

Daher muß der fortschrittliche Mittelbetrieb aus einer Haltung der Defensive im Wettbewerb heraustreten. Die neuen Rationalisierungsmöglichkeiten gestatten es ihm, sich dem Leistungsniveau selbst der größten Betriebe anzunähern. Es ist nicht übertrieben, von einer marktmäßigen Emanzipation des modernen Mittelbetriebes zu sprechen. Es kann nicht zweifelhaft sein, daß sich die mittlere Betriebsgröße auf die Dauer gegenüber den Großbetrieben erfolgreich behaupten kann. Gleichwohl sind

optimale Lösungen ein Ziel, das angestrebt wird, aber nie völlig erreicht werden kann; daher kann die Rationalisierungsarbeit nicht zu einem endgültigen Abschluß gelangen. Sie ist vielmehr als Daueraufgabe zu begreifen.

Somit wird der Mittelbetrieb auch in Zukunft Beweglichkeit und Anpassungsfähigkeit an veränderte Marktverhältnisse zeigen müssen. Ein Festhalten an überkommenen Erfahrungen - so fundiert sie im Einzelfall auch sein mögen - reicht heute nicht mehr aus; notwendig ist auch die Bereitschaft zum händlerischen Experiment, zur schöpferischen Arbeit innerhalb des gegebenen Rahmens. Denn "Handel ist zutiefst eine geistige Leistung."¹⁾

So gesehen wird der Mittelbetrieb des Einzelhandels zu einem dynamischen Faktor unserer Absatzwirtschaft und kann bei steigendem Lebensstandard auf wachsenden Märkten die ihm gestellten Aufgaben mit großem Erfolg bewältigen.

1) Robert Nieschlag: Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Privatdruck, Frankfurt 1957, S.11.

Literaturangaben

I. Fachbücher

- Henry Braunwarth Die führenden westdeutschen Warenhausgesellschaften, ihre Entwicklung nach dem Kriege und ihre heutigen Probleme, Nürnberg 1957.
- H. Buddeberg-R. Nieschlag Länderberichte über Struktur und Leistungen des europäischen Binnenhandels, Köln-Opladen 1955.
- Eugen Bürgi Das Waren-Sortiment im Detailhandel mit besonderer Berücksichtigung des Lebensmitteldetailhandels, Bern 1949.
- D. J. Duncan-Ch. F. Phillips Retailing Principles and Methods, Chicago 1944.
- Harald Ehrlicher Das Massenfilialsystem, Stuttgart 1931.
- Dr. Gablers Wirtschafts-Lexikon (herausgegeben von R. u. H. Sellien), 2 Bd., Wiesbaden 1956.
- Herbert Gerhard Selbstbedienung und Selbstwahl, Schriftenreihe der Schweizerischen Fachschule für den Detailhandel, Nr. 10, Zürich o. J.
- Herbert Gross Der Handel geht neue Wege, Düsseldorf 1957.
- Herbert Gross Die Preisbindung im Handel, Düsseldorf 1957.
- Erich Gutenberg Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, II. Bd., Der Absatz, 2. Aufl., Berlin-Göttingen-Heidelberg 1956.
- A. Gutersohn Small Business in den USA, St. Gallen 1957.
- Julius Hirsch Der moderne Handel, seine Organisation und Formen und die staatliche Binnenhandelspolitik, Grundriß der Sozialökonomik, V. Abt., II. Teil, 2. Aufl., Tübingen 1925.
- Erich Hoppmann Vertikale Preisbindung und Handel, Berlin 1957.
- Jefferys-Hausberger-Lindblad Produktivität in der europäischen Absatzwirtschaft dargestellt am Groß- und Einzelhandel, Paris o. J., deutsche Ausgabe, übersetzt durch Rationalisierungsgemeinschaft des Handels beim RKW, Köln.

- | | |
|----------------------|--|
| Fritz Marbach | Theorie des Mittelstandes, Bern 1942. |
| Gerti Meineke-Hayler | Super Markets in den USA, Bad Homburg 1956. |
| H.R.Mutz | Das Einheitspreisgeschäft, Berlin-Wien 1932. |
| Robert Nieschlag | Die Gewerbefreiheit im Handel, Köln-Opladen 1953. |
| Robert Nieschlag | Die Dynamik der Betriebsformen im Handel, Essen 1954. |
| Robert Nieschlag | Die Versandgeschäfte in Deutschland, Berlin 1949. |
| Robert Nieschlag | Der Handel in der Zeit - Die Zeit im Handel, Privatdruck, Frankfurt 1957. |
| Robert Nieschlag | Strukturwandlungen im Großhandel, Deutscher Industrie- und Handelstag, Schriftenreihe Heft 42, o.J. |
| H.Pasdermajian | Das Warenhaus - Entstehung, Entwicklung und wirtschaftliche Struktur, Köln-Opladen 1954. |
| Walter Riethmüller | Selbstbedienung - und wie sie zum Erfolg führt, Bad Homburg-Berlin 1954. |
| Hans Ritter | Wie messe ich die Leistung meines Einzelhandelsgeschäftes?, Schriften zur Berufs- und Betriebsförderung im Einzelhandel, Heft 5, Köln o.J. |
| Karl Rößle | Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5.Aufl., Stuttgart 1956. |
| Eugen Schmalenbach | Der freien Wirtschaft zum Gedächtnis, Köln-Opladen 1949. |
| Rüdiger Schoneweg | Ladenzeiten im Einzelhandel, Köln-Opladen 1955. |
| Gerhard Schreiterer | Raumökonomie im Einzelhandel, Düsseldorf 1955. |
| Gerhard Schreiterer | Erfolge und Probleme der Handelsrationalisierung nach dem Kriege, Köln 1955. |
| Rudolf Seyffert | Wirtschaftslehre des Handels, 2.Aufl., Köln-Opladen 1955. |

Werner Sombart	Das Wirtschaftsleben im Zeitalter des Hochkapitalismus, 2.Halbband, München-Leipzig 1927.
Erwin Thomas	Großbetriebe im Einzelhandel - Erfahrungen aus Studienreisen nach Dänemark und Schweden -, Bad Homburg-Berlin 1956.
Joachim Tiburtius	Lage und Leistungen des deutschen Handels in ihrer Bedeutung für die Gegenwart, Berlin 1949.
Arthur Tremain	Successful Retailing, New York 1951.
Heinrich Uhlig	Die Warenhäuser im Dritten Reich, Köln-Opladen 1956.
M.M.Zimmerman	The Super Market - A Revolution in Distribution, New York-Toronto-London 1955.

II. Institutsveröffentlichungen

Gesellschaft für Konsumforschung: Über das Verhalten der Verbraucher, -Eine Basiserhebung-, Teil II, Nürnberg, Juli 1956.

Gesellschaft für Konsumforschung: Die westdeutschen Großstädte als Absatzzentren, Lieferungsreihe, Bd.I: Absatzzentrum Augsburg, Nürnberg, Januar 1958.

Schriften zur Handelsforschung, Nr.1: Beschaffung, Lagerung, Absatz und Kosten des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1949, 1950 und 1951, Köln-Opladen 1953.

Schriften zur Handelsforschung, Nr.7: Beschaffung, Lagerung, Absatz und Kosten des Einzelhandels in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1952, 1953 und 1954, Köln-Opladen 1956.

Sonderheft 6 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung: Wege und Kosten der Distribution der Hausratwaren im Lande Nordrhein-Westfalen, Köln-Opladen 1955.

Sonderheft 7 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung: Wege und Kosten der Distribution der Textil-, Schuh- und Lederwaren, Köln-Opladen 1956.

The British Market Research Bureau Limited: Self Service in Great Britain, London 1950.

III. Dissertationen und Diplomarbeiten

- | | |
|--------------------|---|
| Guido Beer | Die Planung des Absatzes im Einzelhandel, Diss. Basel 1955. |
| Heinz Bühler | Standortstheorie des Handels, Diss. Bern 1949. |
| Wolfgang Kienzerle | Die Beziehungen zwischen Betrieb und Haushalt des mittelständischen Einzelhändlers, Diss. Königsberg 1938. |
| Karl Heinz Lampert | Strukturwandlungen des deutschen Einzelhandels, Diss. Erlangen 1956. |
| Werner Lippmann | Der Standort des Einzelhandels, Diss. Berlin 1933. |
| Egon Reinhardt | Die zwei- und dreistufigen Betriebe im Einzelhandel, Diss. Mannheim 1957. |
| Fritz Schucht | Die Umstellung von Einzelläden des Lebensmittelhandels auf Selbstbedienung, Diplomarbeit Köln 1956, (Sonderheft 8 der Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung). |
| Heinrich Spoerry | Das Problem der Handelsrationalisierung in grundsätzlicher Betrachtung, Diss. Genf 1932. |
| Hanspeter Stehlin | Der Wandel des Verkaufssystems im Detailhandel, Diss. Basel 1955. |
| Franz Tafelmayer | Vergleich eines Etagengeschäftes mit anderen Vertriebsformen des Einzelhandels, Diss. München 1932. |
| Klaus Vaterrodt | Die freiwilligen Zusammenschlüsse zwischen Groß- und Einzelhandlungen als Möglichkeit der Rationalisierung im Handel, Diss. Köln 1956. |

IV. Broschüren

Bundesarbeitsgemeinschaft der Mittel- und Großbetriebe des Einzelhandels e.V.: Geschäftsbericht 1957, Köln.

Das Shopping Center in Europa, Vorträge und Diskussionsprotokolle, Schriftenreihe des Genossenschaftsinstituts "Im Grüene", Rüslikon 1957.

Eine Brücke in die Zukunft, Jubiläumsschrift des Migros-Genossenschafts-Bundes 1925-1955, Zürich.

Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 9.Arbeitsbericht 1956, Köln.

Hauptgemeinschaft des Deutschen Einzelhandels, 10.Arbeitsbericht 1957, Köln.

Hauszeitung der Cornelius Stüßgen AG, Köln, mit Geschäftsbericht 1956/57.

Kleiner betriebswirtschaftlicher Ratgeber für den Textil-Einzelhändler, 8.Folge, Köln 1956.

Migros-Genossenschafts-Bund Zürich, Rechenschaftsbericht 1957.

L.A.Pratt: Embezzlement Controls for Business Enterprises, 8th Printing, Baltimore, Mai 1957.

Rationalisierungsbriefe des Handels, 7.Heft: Vereinfachte und verbesserte Waren- und Kassenkontrollverfahren vom Wareneingang bis zum Verkauf, Berlin o.J.

Rationalisierungsbriefe des Handels, 9.Heft: Wie können Änderungsstuben und Werkstätten rentabler betrieben werden?, Berlin o.J.

RGH-Schrift Nr.2: Geschäftseröffnung - aber wo? Standortswahl für Einzelhandelsbetriebe, Köln 1953.

RGH-Vorschlag 3: Hilfsmittel zur Einkaufsüberwachung, Köln 1952.

RGH-Vorschlag 4: Erfahrungsaustausch im Einzelhandel, Köln, Okt.1953.

RKW-Heft 12: Lebensmittelfilialbetriebe - Erfahrungen einer deutschen Studienkommission in USA, München 1952.

RKW-Auslandsdienst, Heft 57: Einzelhandel in Amerika, (Reiseeindrücke in USA von Vertretern des deutschen Einzelhandels), München 1957.

Self Service Directory of Stores, 1957-1958, Sonderheft aus Self Service and Supermarket, London.

Super Market Boom rides out another year, Sonderdruck aus Super Market Merchandising, New York, April 1957.

The True Look of the Super Market Industry, Sonderdruck aus Super Market Merchandising, New York, April 1958.

B.Tietz: Die Selbstbedienung. Entwicklung - Bedeutung - Grenzen, Sonderdruck, Saarbrücken o.J.

U.S.Department of Commerce, Business Service Bulletin Nr. 47, Juli 1954: Merchant Association Activities in Shopping Centers.

U.S.Department of Commerce, Business Service Bulletin Nr. 151, Dez.1956: Automatic Merchandising.

V. Aufsätze und Artikel (mit Verfasserangabe)

- R.S.Alexander-R.M.Hill "What to do about the Discount House?", Harvard Business Review, Boston, Jan.-Febr.1955 (übersetzt in 'Der Markenartikel', München, 1955/5.)
- W.Applebaum-D.Carson "Supermarkets Face the Future", Harvard Business Review, Boston, März-April 1957.
- K.Chr.Behrens "Discount Houses", Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 3.Aufl., Stuttgart 1955.
- J.W.Bohlen "Zusatzsteuer hindert Unternehmer-Initiative", Deutsche Zeitung und Wirtschafts-Zeitung, Stuttgart, v.9.4.1958.
- B.P.Borgers "Wettbewerbsneutrale Umsatzsteuer?", Handelsblatt, Düsseldorf, v.22.2.1958.
- Hans Buddeberg "Anwendung der typologischen Methode in der Betriebswirtschaftslehre", Mitteilungen des Instituts für Handelsforschung an der Universität zu Köln, Nr.20, v.15.12.1954.
- R.Charlier "Verfassungswidrigkeit umsatzsteuerlicher Vorschriften", Neue Wirtschafts-Briefe, Zeitschrift für Steuer-und Wirtschaftsrecht, Hamm (Westf.), Nr.18, v.5.5.1958.
- D.L.Curtiss "Entwicklung und verschiedene Aspekte der Shopping Centers in den USA", in 'Das Shopping Center in Europa', Rüschlikon 1957.
- E.H.Diederichs "Genossenschaftliche Selbsthilfe im Einzelhandel", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Einzelhandel', v.16.10.1954.
- Hellmut Droscha "Im höchstautomatisierten Versandhaus", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Auf dem Wege zur Automation', v.15.3.1958.
- Herbert Gross "Ohne den Rat des Fachmanns", Handelsblatt, Düsseldorf, v.19.4.58.
- Herbert Gross "Vom Spannen-Ritual zur funktionsgemäßen Kalkulation", Junge Wirtschaft, Bonn, Dez.1957.

- Herbert Gross "Großhandelsketten auch außerhalb von Lebensmitteln", die Absatzwirtschaft, Nürnberg, 1958/2.
- Anton Heinemann "Neue Wege der Zusammenarbeit zwischen Großhandels- und Einzelhandelsfirmen", Europäischer Kongreß des Textileinzelhandels 1958 in Frankfurt am Main, Themen und Referate der Arbeitstagung, Sonderdruck, Frankfurt.
- K.H.Henksmeier "Betriebsvergleich der Selbstbedienungsläden im Lebensmittelhandel", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.3, Köln, März 1958.
- K.H.Henksmeier "Struktur der deutschen Selbstbedienungsläden im Lebensmitteleinzelhandel", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.1, Köln, Sept.1957.
- Wolfgang v.Holt "'Do it yourself' - auch bei uns", Handelsblatt, Düsseldorf, v.24.3.58.
- Alexander Jaitz "Selbsthilfe durch lose Arbeitsgemeinschaften", Europäischer Kongreß des Textileinzelhandels 1958 in Frankfurt am Main, Themen und Referate der Arbeitstagung, Sonderdruck, Frankfurt.
- Erich Kosiol "Systematik der Betriebsformen", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v.Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Adolf Lampe "Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Einzelhandels", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v.Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Konrad Mellerowicz "Handelsspanne und Diskonthäuser", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, März 1958.
- P.W.Meyer "Probleme des Handels in absatzwirtschaftlicher Sicht - Der Handel zwischen Produktion und Konsumtion", in 'Handelsprobleme auf dem 10.Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag', Sonderdruck, Berlin 1957.
- Robert Nieschlag "Die Verkaufsmethoden sind in Fluß geraten", Textil-Wirtschaft, Frankfurt, Nr.8, v.20.2.1958.

- Robert Nieschlag "Die Versandgeschäfte in Deutschland, ihre Typen und ihre Verbindung mit der Produktion", Schriftenreihe der Forschungsstelle für den Handel beim RKW: 'Absatzforschung und Absatzpraxis in Deutschland, Stuttgart 1937.
- H.van Norden "Der genossenschaftliche Einkauf", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v.Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Friedrich Priess "Sortimentsgestaltung im Einzelhandel", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Einzelhandel', v.16.10.54.
- Friedrich Priess "Rationalisierungsaufgaben des Handels", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Rationalisieren -Warum? Wo? Wie?', v.13.10.1956.
- Eberhard Rhein "Diskonthäuser in den USA und in Deutschland", Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Wiesbaden, Juni 1958.
- Arthur Riedel "Die Personalbewirtschaftung", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v.Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Hans Riepen "Die Betriebsgrößen im Einzelhandel", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v.Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Hans Riepen "Sonderformen", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v.Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Gerhard Schreiterer "Arbeits- und Raumökonomie durch betriebliche Kennzahlen im Handel", in 'Handelsprobleme auf dem 10.Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag', Sonderdruck, Berlin 1957.
- Rudolf Seyffert "Die Personaltypen", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v.Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Vilma Sturm "Im Warenhaus", Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt, Nr.124, v.31.5.1958.
- W.Terberger "Die Textileinkaufsverbände in Deutschland", Textil-Mitteilungen, Düsseldorf, Beilage 'Textileinkaufsverbände und europäische Integration', Nr.52, v.1.5.1958.

- A.L.Tietz "Das Waren- und Kaufhaus", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v. Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Wilhelm Vershofen "Rationalisierung vom Verbraucher her", Der Volkswirt, Frankfurt, Sonderheft 'Einzelhandel', v.16.10.1954.
- Weinwurm-Wenkhoff "Mittelständische Textileinkaufsverbände", textil-report, Berlin-Düsseldorf, v.10.5.1958.
- Weinwurm-Wenkhoff "Was ist bei Aufnahme von Geschäftsbeziehungen mit Textileinkaufsverbänden zu beachten?", Textil-Mitteilungen, Düsseldorf, Beilage 'Textileinkaufsverbände und europäische Integration', Nr.52, v.1.5.1958.
- Felix Werner "Die Betriebsformen des Versandhandels", Handbuch des Einzelhandels (herausgegeben v. Rudolf Seyffert), Stuttgart 1932.
- Joseph Wickern "Ein neuer Weg zum Erfolg", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.2, Köln, Dez. 1957.

VI. Aufsätze und Artikel (ohne Verfasserangabe)

- "Der Mittelstand hat keine Angst vor großen Brüdern", Handelsblatt, Düsseldorf, Beilage 'Der Deutsche Handel', v.19.5.1958.
- "Die gefallene Zusatzumsatzsteuer", Textil-Wirtschaft, Frankfurt, v.20.3.1958.
- "Einzelhandel mit System", Fortsetzungsaufsätze der Betriebswirtschaftlichen Beratungsstelle für den Einzelhandel, Köln, textil-report, Berlin-Düsseldorf.
- "Einrichtungskosten von Selbstbedienungsläden", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.3, Köln, März 1958.
- "Eigengesetzlichkeit der Voll-Selbstbedienung", Textil-Wirtschaft, Frankfurt, Nr.45, v.7.11.1957.
- "Engpaß Kasse - ein SB-Problem", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.4, Köln, Mai 1958.
- "Häufigste Klage: unhöflich und taktlos", Handelsblatt, Düsseldorf, Beilage 'Der wirtschaftliche Warenweg', v. 24.3.1958.
- "Lebensmittel im Großhandel ohne Umsatzsteuer", Handelsblatt, Düsseldorf, v.2.7.1958.

"Lebensmitteleinzelhandel ist des Wartens müde", Deutsche Zeitung und Wirtschafts-Zeitung, Stuttgart, v.17.5.1958.

"Mehr als 3000 Selbstbedienungsläden im Lebensmittelhandel", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.3, Köln, März 1958.

"Nach Umschlag kalkulieren", Deutsche Zeitung und Wirtschafts-Zeitung, Stuttgart, v.15.1.1958.

"Neuer SB-Markt in Köln", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.4, Köln, Mai 1958.

"Self-Service Glimpses Around the World", Super Market Merchandising, New York, Juli 1957.

"Selbstbedienung wird auch auf dem Lande Trumpf", Handelsblatt, Düsseldorf, v.28.5.1958.

"Städtebau heute und gestern", Junge Wirtschaft, Bonn, Nov. 1957.

"The New Definition of a Super Market", in 'The True Look of the Super Market Industry', Sonderdruck aus Super Market Merchandising, New York, April 1958.

"Verbilligte Beratung für kleinere Textilgeschäfte", textil-report, Berlin-Düsseldorf, v.31.5.1958.

"Was ist ein Selbstbedienungsladen?", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.1, Köln, Sept. 1957.

"Wege zur Selbstbedienung im Textileinzelhandel", Erfahrungsbericht nach einer USA-Studienreise im Frühjahr 1957, textil-report, Berlin-Düsseldorf, Nr.43, v.26.10.1957.

"What Results are the Multiples Achieving?", Self Service and Supermarket, London, Mai 1957.

"Who Stands Up To Costs?", Super Market Merchandising, New York, Juli 1957.

"Wie beeinflusst der Standort die Leistungen und Kosten der SB-Läden?", Mitteilungen des Instituts für Selbstbedienung, Nr.4, Köln, Mai 1958.

Lebenslauf

Am 17. September 1932 wurde ich als Sohn des Einzelhändelskaufmanns der Damenoberbekleidungsbranche Wilhelm Selowsky und seiner Ehefrau Christiane, geb. Klink, in Plauen im Vogtland geboren.

Nach dem Besuch einer Volksschule in Plauen im Vogtland trat ich daselbst zunächst in das Staatsgymnasium ein. Seit 1946 besuchte ich dann das Realgymnasium in Bad Hersfeld (Hessen) und wechselte später in die Oberschule für Jungen in Göppingen (Württemberg) über, wo ich im März 1952 das Abitur ablegte. Mein ständiger Wohnsitz ist seit 1955 Heidelberg.

Meine Praktikantentätigkeit erfolgte im Textileinzelhandel.

Seit Sommersemester 1952 widmete ich mich dem Studium der Betriebswirtschaft an der Staatswirtschaftlichen Fakultät der Ludwig-Maximilians-Universität in München. Während fünf Semestern studierte ich Rechts- und Staatswissenschaften als Doppelstudium. Am 13.12.1956 bestand ich das kaufmännische Diplom-Examen. Anschließend beschäftigte ich mich mit dem Studium der in der vorliegenden Dissertation behandelten Probleme.

